



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA ESCUELA
DE POSGRADO**

**DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, DE LA
ASOCIACIÓN PROMOTORA DE EMPRESAS B COSTA RICA**

Por

Martín Gaona Mejía

**Trabajo de Graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito
para optar por el grado de**

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

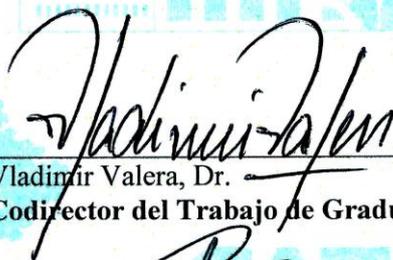
Turrialba, Costa Rica, 2016

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

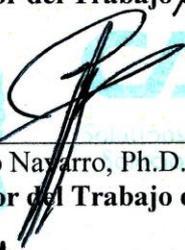
División de Educación

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

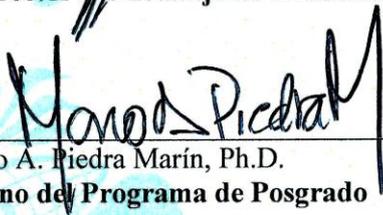
FIRMANTES:



Vladimir Valera, Dr.
Codirector del Trabajo de Graduación



Guillermo Navarro, Ph.D.
Codirector del Trabajo de Graduación



Mario A. Piedra Marín, Ph.D.
Decano del Programa de Posgrado



Martín Gaona Mejía
Candidato

Programa de Posgrado

Contenido

Índice de cuadros.....	IV
Índice de Figuras	IV
Índice de imágenes	IV
Lista de acrónimos	IV
Resumen	V
Palabras Clave	V
1. Introducción	1
1.1 Problema que aborda el trabajo	1
1.2 Caracterización del tema de trabajo	1
1.3 Caracterización del área de trabajo	2
1.4 Descripción de la organización que requiere el trabajo	2
2. Justificación	7
3. Objetivos	8
3.1 General:	8
3.2 Específicos	8
4. Marco referencial	9
4.1 Las organizaciones híbridas y las empresas con propósito	9
4.2 Las empresas B, B lab y Sistema B.....	12
4.3 La planificación estratégica.....	14
5. Metodología	19
6. Resultados	23
6.1 Creación de CAVAS B por parte de los asociados.....	23
6.2 Creación de plan operativo inicial de la asociación.	25
6.2 Reporte de ejecución del plan operativo.....	28
6.4 Análisis interno y externo de la asociación.....	33
6.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	36
6.6 Propuestas Estratégicas.	38
7 Conclusiones	42
8 Recomendaciones generales	43
9 Análisis de la experiencia y de los alcances y limitaciones de los resultados	45
10 Aprendizajes.....	46

Literatura citada	47
-------------------------	----

Índice de cuadros

Cuadro 1: Matriz FODA	36
------------------------------------	-----------

Índice de Figuras

Figura 1 : Modelo de desarrollo de Sistema B.....	4
Figura 2. Surgimiento de las organizaciones híbridas	12
Figura 3: Pasos de la planificación estratégica	15
Figura 4 : Formato del modelo de negocio Canvas	20
Figura 5: Formato de modelo de negocio Canvas B	20
Figura 6: Modelo de negocio Canvas B, elaborado para la asociación en conjunto por todos los asociados.	24
Figura 7: Estructura organizacional de la asociación	27

Índice de imágenes

Imagen 1: Junta de asociados para el desarrollo de CANVAS B	25
Imagen 2: Charla B organizada por AED	30

Lista de acrónimos

RSE- Responsabilidad Social Empresarial.

CERES- Coalition for Environmentally Responsible Economies PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

GRI- Global Reporting Initiative

GIIRS- Global Impact Investment Rating Service

MQI-Mide lo Que Importa

AED- Asociación Empresarial para el Desarrollo

Resumen

El presente trabajo se realizó para la Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica, dicha asociación se encuentra iniciando operaciones, y su fin principal es promover Empresas B en Centro América y el Caribe. La asociación es quien promueve en Costa Rica a Sistema B, que es la entidad referente a nivel Latino América, del movimiento global de Empresas B, estas son empresas híbridas, que utilizan la fuerza del mercado para generar impactos socio ambientales positivos . Siendo la asociación tan joven, esta no cuenta con un plan estratégico, por lo que está en necesidad de crearlo, entendiendo la planificación estratégica como la herramienta que permite determinar la manera de alcanzar las metas propuestas en una organización y que de esta manera, desarrolle su misión y alcance su visión. La propuesta de valor de la asociación y su marco estratégico, están dados por Sistema B internacional, sin embargo la asociación tiene libertad para trazar sus planes estratégicos, dentro del marco propuesto, el marco está compuesto principalmente por la misión, visión, valores, objetivos generales y un modelo de desarrollo. El objetivo general de este trabajo fue ; Desarrollar el proceso de planificación estratégica de la Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica, sus objetivos específicos fueron ; 1-Adaptar el marco estratégico propuesto por Sistema B internacional, en la asociación, 2-Realizar el diagnostico interno y externo del entorno de la asociación, 3-Establecer los objetivos y estrategias de la asociación a mediano y largo plazo. Para cumplir con los objetivos de trabajo el proceso de planificación se basó en el modelo propuesto por, Cámara (2005), del cual se desarrollaron los primeros cuatro pasos, que son los siguientes; 1-preparación del proceso, 2-definición del misión y visión, 3- análisis y diagnóstico de la situación actual, 4- establecimiento de objetivos y estrategias, igualmente se agregó un paso 2,1 que permitió interiorizar el marco estratégico propuesto por Sistema B internacional a la asociación. Para el desarrollo de la planificación se utilizaron las siguientes herramientas; 1-Modelo de negocios Canvas B, la cual sirvió para interiorizar en la asociación y adaptar a la realidad nacional la propuesta de valor y el marco estratégico de Sistema B internacional, 2- plan operativo, que sirvió para que la asociación conociera su entorno, así se recogió la información necesaria para la herramienta 3, que es el análisis de entorno interno y externo, este se realizó para identificar el sector donde opera la asociación y sus fortalezas y debilidades al enfrentarse a este, finalmente con la información del análisis de entorno, se utilizó la cuarta herramienta que es, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, que permitió trazar las principales líneas estratégicas de la asociación. Las estrategias planteadas se enmarcan dentro de los cuatro pilares estratégicos iniciales que son: 1, nacimiento y consolidación institucional, 2, detonar y posicionar el movimiento B en Costa Rica, 3, impulsar la comunidad de Empresas B, 4, sembrar/incubar comunidades.

Palabras Clave

Planificación estratégica, Empresas B, Empresas híbridas.

1. Introducción

1.1 Problema que aborda el trabajo

La Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica, es la entidad promotora en el país, de Sistema B internacional, institución que se dedica a la promoción de las empresas con propósito, esto hace que tenga una relación de interdependencia con este último. La Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica por medio de la firma de un memorándum de entendimiento, asume y adopta un marco estratégico propuesto por Sistema B internacional, sin embargo este marco deja un muy amplio espacio de libertad a la asociación para adaptarlo al contexto en el cual opera, y por lo tanto generar su propio modelo estratégico, conservando ciertos principios rectores.

El presente trabajo se sustenta en la necesidad de la Asociación Empresas B Costa Rica de desarrollar un proceso de planificación estratégica, que le permita adaptar a la realidad nacional el marco estratégico adoptado, y en base a este definir su propio plan. La planificación estratégica de la asociación debe garantizar que se conserva la esencia del movimiento e igualmente se adapta a las condiciones locales.

La importancia de la planificación estratégica en una organización reside en su uso como guía, para alcanzar los fines propuestos y así desarrollar la misión y construir la visión de la entidad. Una organización sin plan estratégico es como un barco sin brújula, que fácilmente puede perder el rumbo de sus acciones para el cumplimiento de su misión. El presente trabajo asume los puntos principales del proceso de planificación propuestos por Cámara (2005), añade un paso al proceso, y por limitaciones de tiempo desarrolla el proceso hasta el punto en el cual se plantean los objetivos y estrategias, que corresponde al punto cuatro de siete en el modelo de Cámara.

1.2 Caracterización del tema de trabajo

Este trabajo se fundamenta en los planteamientos del proceso de planificación estratégica, la cual es la herramienta para que una organización trace sus objetivos y la manera de alcanzarlos, (Aguilar Cruz 2000, Análisis y desarrollo social consultores s.f.).

El proceso de planificación estratégica tal como lo proponen autores como Cámara (2005), y (Cothran et al. (2009) se compone de diferentes fases, dependiendo de cada autor el proceso es diferente, pero en esencia las diferentes fases que lo componen son; 1- Preparación del proceso, 2- declaración de la identidad, 3- análisis de entorno, 4.- establecimiento de objetivos y estrategias, 5.- implementación, 6- revisión, retroalimentación y planteamiento. Las diferentes fases pueden desarrollarse con diferentes niveles de profundidad, complejidad y por medio de diferentes herramientas, de acuerdo a la naturaleza de cada proceso. Aunque existan ciertas características comúnmente establecidas para este proceso, lo cierto es que cada caso es único y por lo tanto, no hay una forma única de llevarlo a cabo.

1.3 Caracterización del área de trabajo

La organización en la cual se desarrolló el presente trabajo tiene el carácter de una asociación sin fines de lucro, de acuerdo a la ley número 218 “Ley de asociaciones”, de La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. La ley número 218 cubre a todas ellas “asociaciones con fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia”.

El objetivo principal de la organización es: “Promover Empresas B y su Ecosistema en Centroamérica y el Caribe” (Asociación Empresas B Costa Rica 2016).

De acuerdo al objetivo principal de la organización, esta se encuentra enmarcada en el concepto de las organizaciones híbridas, que son aquellas que “ofrecen bienes y servicios de calidad al tiempo que generan impacto social y ambiental positivo” (Gatica, 2012 en, Abramovay et al. 2013). El objetivo de la organización da amplitud para su participación en diversos espacios; sin embargo, su foco principal se encuentra en el sector empresarial costarricense. Podemos decir que el entorno en el cual la asociación actúa es en el sector de la innovación social. Murray, Mulgan y Caulier en (Quintero y Luis 2011), definen la innovación social como “la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen”, según Cisternas y Kast en (Paredes-aldama 2016) “la innovación social, se refiere específicamente a la generación de nuevas ideas para conseguir objetivos sociales” de esta manera la innovación social no está limitada a un sector de la economía y puede ser abordada por múltiples actores como el sector privado, público o civil.

1.4 Descripción de la organización que requiere el trabajo

El trabajo se realizó para y con el grupo promotor de Sistema B en Costa Rica, registrado legalmente en Costa Rica como una asociación. Dicha asociación está compuesta por 10 asociados fundadores (se denomina grupo promotor, por su carácter ante Sistema B internacional).

El grupo promotor empezó a gestarse a inicios del 2016 ante el conocimiento de algunos individuos sobre el modelo de las Empresas B, BLab y Sistema B, y su interés en promover este tipo de modelo empresarial. Este grupo establece las relaciones pertinentes con el Sistema B y se empieza a seguir su modelo de expansión, buscando el fin de constituir el Sistema B Costa Rica, entidad representante de dicho movimiento. El modelo de expansión de Sistema B, el cual está siguiendo la asociación, consta de cinco pasos básicos de acuerdo a Sistema B (2016):

1-Etapa preliminar de respuestas a interés/responder a la demanda espontánea de líderes locales

2-Formación del grupo promotor

3-Firma de memorándum de entendimiento

4-Establecimiento de relaciones estratégicas entre Sistema B y Grupo Promotor

5-Firma Acuerdo legal y Acompañamiento

El proceso a la fecha se encuentra en el punto 4, ya habiendo firmado el memorando de entendimiento y estableciendo las relaciones estratégicas entre Sistema B y la asociación o “grupo promotor”. La firma del memorando de entendimiento garantiza que mientras este esté vigente la asociación será la única institución facultada para representar el movimiento de Empresas B a nombre de Sistema B Internacional, además que permite a la asociación hacer uso de la marca y herramientas o recursos creados por Sistema B.

Para poder realizar las labores pertinentes, el grupo promotor constituyó legalmente la Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica, cuyos fines son los siguientes de acuerdo al acta de constitución, (Empresas B Costa Rica 2016):

- “a) Promover Empresas B y su Ecosistema en Centroamérica y el Caribe.
- b) Ser el principal referente a nivel regional del movimiento global de empresas B.
- c) Promover la redefinición del sentido del éxito de los negocios, aspirando a ser las mejores empresas para el mundo, no solo del mundo.
- d) Promover una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza.
- e) Realizar las actividades necesarias para apoyar la inclusión de las empresas en el movimiento global de empresas B.”

La asociación opera en San José, Costa Rica, donde es adoptada por la empresa Yuxta Energy, facilitándole el uso de su plataforma e instalaciones, incluyendo en estas el espacio físico de oficina, los servicios de secretaria, servicios de comunicaciones y demás que pueda facilitar la empresa .

El marco estratégico propuesto por Sistema B internacional y al cual la asociación se acoge al firmar el memorando de entendimiento con dicha institución, dicta los fundamentos estratégicos y de identidad a ser adoptados por la asociación, puntualmente este marco está compuesto por; visión, misión, valores, objetivos generales, el modelo de desarrollo de Sistema B, los principales pilares estratégicos y la oferta de valor.

A continuación se presentan la misión, visión y modelo general de desarrollo de Sistema B, sus valores y objetivos generales pueden verse en el **Anexo 1**.

“Visión: una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza.

Misión: Construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B..” (Sistema B, 2016).

Modelo de desarrollo:

El modelo de desarrollo de Sistema B está fundamentado en la incidencia en seis comunidades de práctica, teniendo así mismo seis unidades estratégicas, en las cuales “mediante la generación de

conexiones críticas se avance en el cumplimiento de un objetivo común: una economía al servicio de las personas y el planeta” (Sistema B, 2016). De esta manera, en estas 6 comunidades se estará construyendo la visión conjunta de la economía con propósito social y ambiental.

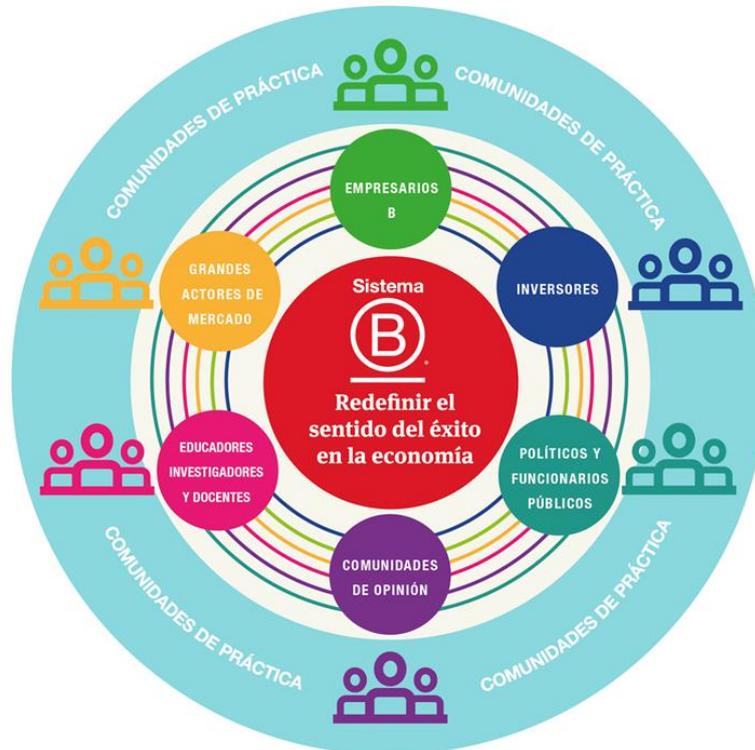


Figura 1 : Modelo de desarrollo de Sistema B

Fuente: Sistema B y Grupo Promotor Costa Rica (2016)

Los pilares estratégicos que Sistema B ha definido para los grupos promotores y por los cuales se rigen los diferentes Sistemas B nacionales para desarrollar su misión, son principalmente cuatro:

- Nacimiento y consolidación institucional
- Detonación y posicionamiento del movimiento
- Impulsar comunidad de Empresas B
- Sembrar incubar/comunidades

La propuesta de valor de Sistema B se fundamenta en los siguientes programas, diseñados para influir en las diferentes comunidades de práctica, algunos de estos generan ingresos a los sistemas B nacionales y otros no:

Programas que generan ingresos:

- Taller Multiplicadores B

Multiplicadores B es un programa que empodera a personas que quieren ser agentes de cambio en sus empresas, que buscan dar consultoría o formar a sus redes de influencia para que encuentren su propósito, evalúen sus empresas y aumenten su impacto socio ambiental. Se busca que estas personas incorporen en su oferta de valor el acompañamiento y la formación de empresas con propósito.

- Certificación

La certificación B es el sello que identifica a las empresas que se han comprometido a operar con altos estándares de gestión y transparencia, a través de un modelo de negocio que genere un impacto positivo en el medio ambiente o la sociedad, estas empresas han demostrado su compromiso al tomar la evaluación de impacto B y aprobar esta con un puntaje determinado, la certificación es otorgada por B Lab directamente, el rol de la asociación es promoverla y recibe un porcentaje del pago que las empresas hacen por esta.

- Mide lo que importa (MQI)

Es un programa que toman instituciones que quieren medir el impacto de sus cadenas de valor, la institución invita a sus partes involucradas a tomar la evaluación de impacto B, con lo cual se genera un set de datos de la cadena de valor en cuanto a impacto y sostenibilidad.

Programas que no generan ingresos:

- Taller que tan B es mi empresa

Este programa está dirigido a empresas que aún no son B, su objetivo es sumar a más individuos y empresas al movimiento B y permitir que los participantes puedan conocer personas que piensan de manera parecida, así degustan las oportunidades que se pueden presentar en sumarse al movimiento.

- Programa mejora tu desempeño

Es un programa que se ofrece a Empresas B, para;

Entender puntaje de su Evaluación B.

Definir las áreas de gestión que les gustaría generar un mayor impacto socioambiental.

Definir un plan de mejora incluyendo la implementación de tanto políticas y prácticas socioambientales como modelos de negocio de impacto.

- Taller B

Es un taller dirigido a los colaboradores de las Empresas B para:

Familiarizar a todo el equipo de La Empresa B con lo que significa ser Empresa B y cuáles son los atributos B de la empresa.

Identificar ideas de mejora para aumentar el impacto positivo socioambiental de la empresa.

Entusiasmar a todo el equipo de La Empresa B con las Empresas B, y así sumarse al Movimiento Global B

- Día B

El día B es un evento en el cual se congregan todos los actores vinculados al movimiento B en el país para:

Inspirarse: Un punch energético para las Empresas B.

Informarse: De lo que pasó este año en el movimiento global y en la comunidad local de Empresas B.

Conocerse.

Fortalecer la red social.

- Gestión de comunidades B

Sistema B gestiona comunidades de apoyo al movimiento, los principales objetivos de este programa son:

Activar comunidades en torno a temas de interés de las Empresas B y/o aliados de Sistema B + empoderar liderazgos del movimiento en articular comunidades de aprendizaje.

Articular comunidades académico-empresariales para generar conocimiento, herramientas e instancias donde conectar ambos mundos.

Co-organizar iniciativas de información propia y/o de aliados que aporten al conocimiento y discusión de la comunidad de Sistema B.

Academia B

Es un programa que tiene como objetivo articular una red de académicos de América Latina que investiguen sobre los impactos de las Empresas B y que implementen programas de formación académica.

2. Justificación

La organización responde a un movimiento global iniciado por B Lab, por lo que una porción importante de su propuesta de valor se encuentra dada por este, al ser la casa matriz. Aun así la asociación tiene libertad para determinar la manera de organizarse y operar.

La asociación siendo promotora de un movimiento global con ciertas estructuras ya creadas, adopta y responde a características definidas por el movimiento liderado por Sistema B internacional, esta institución que es a la cual está vinculada la asociación, presenta y determina un marco estratégico inicial para los sistemas b nacionales como el que la asociación está gestando.

Los sistemas B nacionales, como el que está gestando la asociación, no tienen una relación de dependencia con Sistema B internacional, más si una relación de interdependencia y coordinación. Cada Sistema B nacional tiene gobernanza y autonomía propia. De esta manera la asociación tiene la tarea de construir sus objetivos específicos y la estrategia para cumplirlos, el presente trabajo desarrolla el proceso de planificación estratégica de la asociación.

Siendo la Asociación Empresas B Costa Rica una institución naciente, es importante que esta asuma e incorpore el marco estratégico propuesto por Sistema B internacional, y lo coteje con la realidad nacional para poder empezar a proponer sus planes estratégicos.

Es importante resaltar que el proceso de planificación de la asociación debe seguir todos los principios y valores de sostenibilidad que esta promueve, el proceso debe ser respetuoso con todas sus partes implicadas, igual que incluyente, y no debe incurrir de ninguna manera en el deterioro de los activos ambientales y sociales de su entorno.

3. Objetivos

3.1 General:

Desarrollar el proceso de planificación estratégica de la Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica.

3.2 Específicos:

1. Adaptar el marco estratégico propuesto por Sistema B internacional, en la asociación.
2. Realizar el diagnóstico interno y externo del entorno de la asociación.
3. Establecer los objetivos y estrategias de la asociación a corto y mediano plazo.

4. Marco referencial

4.1 Las organizaciones híbridas y las empresas con propósito

Actualmente vivimos en un mundo dominado por el mercado, las transacciones comerciales entre actores, que bien sean públicos o privados, son fuertes agentes moldeadores del desarrollo socio económico de las sociedades actuales. Las necesidades básicas de los individuos hacen que seamos seres de consumo, las crecientes tasas de crecimiento de la población hacen que de igual manera crezcan las tasas de consumo a nivel mundial.

El consumo de bienes y servicios, su producción, comercio y/o distribución, ha mostrado que genera impactos socioambientales realmente complejos. La desigualdad social y el agotamiento de los recursos naturales son problemas que aquejan fuertemente al mundo actual.

En la actualidad el mundo se enfrenta a problemáticas que tienen varios actores sociales, identificados con diferentes tipos de intereses y posturas ante las mismas.

El actor principal que vela porque estas problemáticas se mantengan en los niveles más bajos posibles son los gobiernos, pues su fin único es velar por el bienestar de la sociedad. Existen ahora también las organizaciones no gubernamentales que generalmente trabajan en la solución de problemáticas sociales y ambientales, sin generar ganancias de dichas actividades, estas generalmente financian sus operaciones a partir de la filantropía o de la ejecución de proyectos del estado (Casaretto 2013).

Otro actor importante son las empresas, quienes tienen diferentes tipos de impactos en las sociedades y en el ambiente. “Normalmente las empresas crean valor financiero sin considerar el impacto de sus actividades pues su deber fiduciario las obliga a poner el interés de sus accionistas por encima de cualquier otro interés” (Calderon 2015). Sin embargo, con el tiempo esta idea ha venido evolucionando y algunas empresas o sectores empresariales, desde diferentes posturas y actividades, han venido desarrollando modelos en los cuales se considera el impacto de sus actividades, desde la mitigación de sus impactos negativos, hasta la creación de impactos positivos por medio del modelo de negocio.

Tal vez el concepto más conocido y común con el cual las empresas consideran el impacto de sus actividades es el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)(CEGESTI 2006). (Holme y Watts 2002), en su reporte sobre RSE para el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), mencionan que sobre el concepto de la RSE aún no se ha llegado a una definición mundialmente estandarizada, es un concepto dinámico, en construcción y que depende de los rasgos culturales de cada región.

Los autores hacen un recorrido por el desarrollo de este concepto en diferentes lugares del mundo, mencionan que uno de sus hallazgos más relevantes es que se reconoce que “la RSE es esencial para la prosperidad a largo plazo de las compañías, ya que suministra la oportunidad de mostrar la cara humana de los negocios, un enlace vital con la sociedad en general y en particular con las comunidades en las cuales se localiza el negocio”. (Holme y Watts 2002). Esto ligado a lo planteado en un primer reporte de los mismos autores en 1998, en el cual mencionan como la RSE basada en

integridad y valores empresariales sólidos ofrece a largo plazo fuertes beneficios empresariales, y esto de cierta forma garantiza a la empresa su “licencia para operar”, muestra como la RSE se ve casi como un requisito de operación para las empresas, de cierta manera siendo una práctica que las empresas deben llevar a cabo para poder desarrollar su actividad principal.

En el reporte titulado *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations* para el WBCSD, escrito por Watts y Holme (1998), estos definen la RSE de la siguiente manera:

“La responsabilidad social corporativa es el compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general”.

Podemos ver como la RSE se entiende como una norma ética de comportamiento empresarial para no generar impactos negativos, y generar impactos positivos en las sociedades; sin embargo, esto se ve como una actividad anexa a la actividad principal de la empresa.

Si bien por medio de la RSE las empresas pueden generar impactos positivos en las partes sociales interesadas, esta no es la razón de ser de la empresa, y sí una actividad conexas al desarrollo de su negocio. Es importante resaltar como comúnmente el concepto de RSE olvida a los temas ambientales, focalizándose más en los temas sociales.

Cada vez más, las empresas se preocupan por poder medir sus impactos en términos de sostenibilidad, esto lo hacen con el enfoque de la triple línea base de la sostenibilidad que tiene en cuenta los factores sociales, económicos y ambientales de la empresa.

Existen diferentes maneras en las cuales las empresas miden y reportan sus impactos en las tres áreas mencionadas. El *Global Reporting Initiative* (GRI) se ha posicionado como uno de los modelos para creación de reportes de sostenibilidad más populares.

El GRI nace en 1998 creado por la Coalición para las Economías Ambientalmente Responsables (CERES, por sus siglas en inglés) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde entonces han desarrollado una serie de estándares, de los cuales su versión actual es llamada G4 y fue lanzada en el 2015.

Como hemos visto la RSE y los reportes de sostenibilidad son herramientas que ayudan a las empresas a ver y medir sus impactos, sin embargo, estos dos abordajes de los impactos de la actividad empresarial, se encuentran bajo el marco del *business as usual* o de la manera tradicional de hacer negocios.

El concepto de valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2011) da un paso más, proponiendo que las empresas deben crear valor económico de una manera en la cual también creen valor para la sociedad, al abordar sus necesidades y desafíos. En este concepto la empresa considera el valor que tienen las condiciones sociales para la realización de sus actividades, reconoce igualmente la importancia de crear valor social para la permanencia y desarrollo de su negocio. Este concepto va muy de la mano del concepto de negocios inclusivos, que básicamente propone la inclusión de las comunidades de bajos recursos económicos en las cadenas de valor que desarrollan las empresas (Consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible 2010).

Recientemente han surgido nuevos paradigmas empresariales que retan la manera tradicional de hacer negocios, y proponen nuevas maneras de creación de valor. Las empresas que operan dentro de estos nuevos paradigmas pueden clasificarse como: empresas híbridas, empresas con propósito o empresas sociales. Estas empresas operan generando bienes o servicios de mercado, utilizan las fuerzas de mercado para generar impactos sociales y/o ambientales positivos. Estas empresas, por medio de su modelo de negocio, y la actividad principal, por la cual obtienen ganancias, crean valor no solo económico, también social y ambiental para todas sus partes interesadas (Abramovay et al. 2013).

Estas nuevas empresas con propósito redefinen su sentido de existencia, ampliando sus intereses, pues dejan de responder solamente al interés fiduciario de los accionistas, y empiezan a responder a intereses de todas las partes interesadas, para crear beneficios tanto sociales como ambientales, sin dejar a un lado lo económico. Es por esto que se les denomina empresas con propósito, pues su existencia tiene un fin que va más allá de la mera generación de utilidades.

Un caso bastante reconocido de las nuevas empresas sociales es el desarrollado por el profesor Muhammad Yunus, quien define a las empresas sociales como empresas en todo el sentido de la palabra, pues operan de la misma manera que lo haría una empresa con enfoque de maximización de utilidades, pero con enfoque de propósito y no de maximización (Yunus y Moingeon 2009).

En el concepto de empresa social de Yunus la empresa debe cubrir todos sus costos de operación, devolver las inversiones y generar una ganancia que no es repartida a sus accionistas, sino que es reinvertida en la empresa. Se menciona que este tipo de empresa es un híbrido entre una empresa privada con enfoque en ganancias, y una organización no gubernamental con enfoque de solución de problemáticas sociales (Yunus y Moingeon 2009).

Las Empresas B como empresas con propósito difieren un poco del modelo de social propuesto por Yunus. En estas no se hace único enfoque en temas sociales, pues también existen con enfoques ambientales. Otra diferencia es que en estas la repartición de utilidades entre accionistas opera igual que en la empresa tradicional; sin embargo, al ser empresas con propósito, este no es el fin principal de las mismas. Una característica fundamental de estas es la ampliación del deber fiduciario, esto quiere decir que los accionistas no esperan recibir utilidades a costa de un impacto social o ambiental negativo.

Aunque las acciones que la empresa pueda tomar para generar los impactos positivos (que es el fin de la empresa B), puedan generar una disminución en las utilidades, esto no es un problema, no es penable y está respaldado por los estatutos, blindando así el propósito de la institución frente a la maximización de utilidades.

Este nuevo tipo de empresas se ha denominado empresas híbridas o empresas del cuarto sector. Estas empresas logran la hibridación entre los tres sectores tradicionales, sector público, privado y social (Gatica 2012, en Abramovay et al. 2013).

Del sector privado comparten su participación en los mercados, del sector público la generación de valor público, y del sector social su orientación hacia la misión. Son organizaciones que ofrecen bienes y servicios de calidad al tiempo que generan impacto social y ambiental positivo (Gatica, 2012, en Abramovay et al. 2013).



Figura 2. Surgimiento de las organizaciones híbridas

Fuente: (Abramovay et al. 2013)

4.2 Las empresas B, B lab y Sistema B

El concepto de Empresas B nace en el año 2006, de la mano de tres emprendedores que recién habían vendido su empresa AND1. Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, al vender su empresa quedaron con un sentimiento de frustración, pues las mejoras en temas ambientales y sociales que ellos habían implementado no fueron valoradas por los compradores y fueron retiradas. A esto se sumó lo que se pudo observar en el año 2000 en la venta de la famosa heladería Ben & Jerry's, que hasta la fecha se había reconocido por lograr un modelo de negocio con altos impactos positivos en lo social y ambiental (Bridges Ventures 2015). El proceso de compra de la heladería fue realmente hostil, obedeciendo a la legislación estadounidense en la cual las empresas, sus directivos y gestores, deben hacer lo posible para lograr el mayor retorno financiero posible, a partir de las operaciones de la empresa. Las acciones que reduzcan el retorno financiero en comparación con otras acciones que lo optimicen, pueden verse como un incumplimiento al deber fiduciario de la empresa y por lo tanto esto puede ser penado legalmente, obligando a la empresa a solamente realizar aquellas acciones que se reflejan en un retorno económico para los accionistas. De esta manera las empresas solo pueden realizar acciones con impactos positivos en el ambiente y en la sociedad, si estos se reflejan en retornos financieros positivos para los accionistas.

Unilever presentó una solicitud de compra a la heladería, esta se vio obligada a realizar la transacción, al no poder demostrar que la empresa generaría mayores retornos para los accionistas, conservando el modelo de gestión que tenía. La venta y adhesión de la empresa a Unilever, representaba el mayor

retorno para los accionistas, de acuerdo a los fines de las empresas, los cuales consisten en generar el mayor retorno posible. Ante esto la empresa se vio obligada a vender (Abramovay et al. 2013).

La venta de su empresa y el caso de Ben & Jerry's, llevó a Coen, Houlahan y Kassoy, a replantearse el sentido de la empresa, y a buscar la manera en la cual las empresas podían generar impactos positivos más allá de solo lograr el retorno financiero. De esta manera crearon en el 2006 B Lab, una organización sin ánimo de lucro que promueve la creación de una comunidad global de Empresas B, principalmente por medio de una certificación que otorga este estatus a las empresas (Abramovay et al. 2013).

Las Empresas B son aquellas que deciden ampliar el deber fiduciario para incluir intereses no financieros en los fines de la empresa, de esta manera las empresas se comprometen a crear impactos positivos en la sociedad y el medioambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, sin dejar a un lado la búsqueda de los mejores retornos financieros.

La Empresa B blinda su compromiso de ampliación del deber fiduciario incorporando esto en sus estatutos de constitución, protegiendo la misión ante procesos de escalamiento, o de cambios en la propiedad o administración (Abramovay et al. 2013).

Las Empresas B son empresas con propósito, estas consideran las utilidades como un medio para lograr sus objetivos en términos de impacto positivo social o ambientalmente hablando. Si bien se reconoce la altísima importancia de las utilidades, estas no son la razón de accionar de la empresa.

La Empresa B redefine el sentido del éxito, pues ya no es solamente generar utilidades, ahora es cumplir con su propósito de mejorar ciertas condiciones. Igualmente esta manera de operar redefine el beneficio que crea la empresa, que pasa de ser únicamente para sus accionistas, a ser para todos los grupos de interés de la empresa, como el movimiento mismo lo define "las Empresas B son las mejores para el mundo y no del mundo" (Abramovay et al. 2013).

B Lab creó varias herramientas para que las empresas puedan adherirse al movimiento global. La certificación de Empresa B, a la cual las empresas pueden acceder después de cumplir con ciertas características medidas por el *B impact assesment*, que es una herramienta gratuita de medición de impacto de las empresas. El *Global Impact Investment Rating Service GIIRS*) que es una herramienta de medición de inversión de impacto, para inversionistas que buscan invertir en proyectos con altos impactos positivos en el medioambiente y la sociedad (Abramovay et al. 2013).

B Lab, por otro lado, ha estado fomentado que se cree el nuevo tipo legal de registro empresarial, *Benefit Corporation*, el cual cumple con la ideología de las empresas B. Hoy son 20 estados de Estados Unidos, donde las empresas pueden registrarse bajo este dominio. En otros lugares como Inglaterra se pueden registrar empresas como *Community Interest Companies*, en Italia como Empresas Sociales y en España como Empresas de Inserción (Abramovay et al. 2013).

Por lo tanto, se puede establecer una diferencia entre el movimiento de Empresas B y B Lab o Sistema B como organización. Si bien el movimiento es promovido por B Lab y Sistema B, este es libre, no tiene jerarquías ni dueño ni rendición de cuentas, contrario a la organización que suma a las empresas por medio de la certificación, en esta hay reglas, directrices y maneras de auditar las reglas. Así las

empresas que se registran bajo los dominios mencionados son empresas que comparten la visión de las Empresas B y no necesariamente tienen que ser certificadas (Abramovay et al. 2013).

En el 2011 Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas y Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, de nacionalidad chilena, argentina y colombiana, respectivamente, se unen en búsqueda de lograr el fomento de economías sostenibles en América Latina, encuentran la experiencia de B Lab y deciden aliarse con ellos, para promover las empresas B. El Sistema B define seis áreas de acción: La empresa B, los inversionistas, el sector público, la academia, las comunidades de opinión y los grandes actores del mercado (Harriman 2015).

La misión y visión de Sistema B son las siguientes:

Misión: “Construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B”.

Visión: “Una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza”. (B 2015)

4.3 La planificación estratégica

Entendiendo la planificación estratégica como “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos” (Diez de castro en: Análisis y desarrollo social consultores s.f.), o como la define, Aguilar Cruz (2000), “la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios”.

La importancia de la planificación estratégica reside en que esta es una herramienta que utilizan las empresas u organizaciones, para poder organizar de manera eficiente sus recursos, con el fin de alcanzar sus objetivos.

No existe un modelo de planificación estratégica que pueda adaptarse o seguirse por todas las organizaciones. Cada organización de acuerdo a sus propias características debe desarrollar su propio modelo; sin embargo, sí existen ciertas características generales a las cuales los diferentes modelos se pueden adaptar, siempre teniendo presente la finalidad del proceso (Steiner 1998).

Las siguientes cinco fases pueden considerarse como las principales de un proceso de planificación estratégica, según Eyzaguirre Rojas (2006).

- Fase filosófica: En esta fase se define la identidad de la institución tomando en cuenta aspectos como la misión, la visión y los valores, entre otros.
- La fase analítica: en la cual se analiza y comprende la situación interna y externa de la institución.
- La fase de programación: en esta fase se determinan los objetivos de la organización, a diferentes plazos.
- Fase operativa: acá es cuando se determinan las estrategias, actividades y proyectos a desarrollar por la institución
- Fase Cuantitativa: en esta fase se determinan los indicadores de medición y desempeño de las estrategias, y da los insumos pertinentes para posteriormente regresar a la fase analítica y tener un proceso de planificación dinámico.

Camará (2005) plantea un proceso muy similar, el cual es presentado en la **Figura 2**.

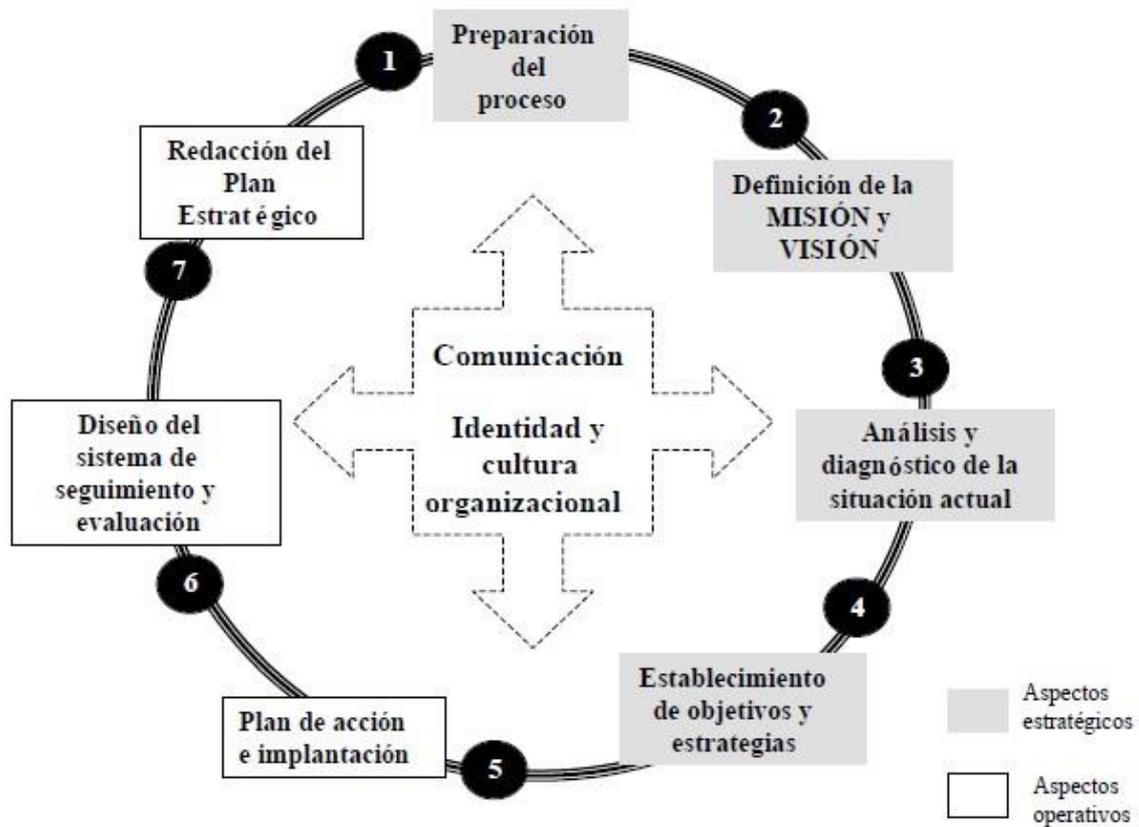


Figura 3: Pasos de la planificación estratégica

Figura 3: Pasos de las planificación estratégica

Fuente: Cámara (2005).

Los siguientes son los seis pasos o momentos básicos propuestos por Cothran et al. (2009), en el proceso de planificación estratégica.

1. Proceso previo de preparación

Es este momento es muy importante garantizar que el proceso será un proceso participativo, en el cual estarán comprometidos todos los involucrados en el proceso. El autor sugiere la creación de un comité planificador. En esta etapa del proceso se deben desarrollar el perfil organizacional de la institución, se deben revisar los

documentos previos de planificación en caso de haberlos, se debe desarrollar la historia fundacional de la entidad, e identificar los clientes actuales de la institución, en caso de tenerlos.

2. Definición de Misión, Visión y Valores de la institución

La definición de las características mencionadas es fundamental para el proceso, pues conjunto con algunos aspectos del punto 1, sigue determinado en la identidad de la institución. Los valores son los principios que están insertados en la institución guiando sus actos, son de cierta manera un marco ético, muy importante pues la toma de decisiones en el proceso estratégico, se encuentra condicionado por estos principios. La misión es la declaratoria del que hacer de una institución, en esta se responde el qué, el cómo y el cuándo del trabajo que desarrolla la visión expresa, la manera en la cual la organización se proyecta a futuro en relación con sus actividades, así como presenta una imagen de lo que la organización pretende crear.

3. Identificación de la situación actual

En esta etapa la organización identifica la situación interna y externa en la cual se encuentra. Se revisan aspectos como los mencionados a continuación:

- Futuros clientes o partes interesadas.
- Se realizan encuentros con partes interesadas identificadas.
- Se evalúa la historia de la organización.
- Se calculan los costos beneficios de los planes y programas.
- Se identifican competidores y aliados.
- Se identifica la calidad de los programas de la institución.
- Se identifican posibles fuentes de financiamiento.

Con base en los aspectos mencionados, la institución tendrá información valiosa a ser tomada en cuenta en el proceso de planificación. En este momento y de acuerdo a los factores identificados, es posible volver a revisar y ajustar lo realizado en los puntos anteriores, de ser necesario.

4. Planteamiento de metas u objetivos

La organización debe plantearse metas que le permitan desarrollar su misión y alcanzar su visión. Las metas son planteamientos de intención y logro, en el corto y largo plazo, que la institución se propone. Las metas pueden ser globales para toda la organización, como también específicas por línea de operación o por actor.

Las metas u objetivos deben poseer las siguientes características:

- Ser específicas, apuntando a alcanzar un resultado en particular.
- Ser medibles, permitiendo valorar su avance de cumplimiento.

- Alcanzables, deben ser planteadas en términos realistas que permitan su consecución.
- Relevantes, deben estar acordes con la misión y visión de la entidad.
- Determinadas en el tiempo, deben plantearse un periodo de tiempo definido.

5. Revisión y desarrollo de estrategias

En esta etapa, todo lo desarrollado en las etapas anteriores se une para dar forma a lo que será el plan estratégico de la entidad, si bien este plan debe contener detalles del cómo, quién y dónde abordarán las metas de la entidad, es de acuerdo a la propia situación de la institución que se desarrollará el plan.

No existe una manera estandarizada de desarrollar esta parte del proceso; sin embargo, los siguientes elementos se consideran comunes en un documento de plan estratégico, que idealmente debe ser lo más conciso posible.

- Introducción
- Resumen ejecutivo
- Misión, visión y valores
- Perfil organizacional e historia de la organización
- Puntos críticos y estrategias
- Metas y objetivos
- Apéndices

6. Implementación de los planes y estrategias.

En esta etapa se inicia poniendo en marcha lo planteado en el plan estratégico, es ideal en este momento apoyarse en la creación de un plan operativo, que generalmente se plantea anualmente. El plan operativo traza la manera en la cual la organización va a operar, para lograr desarrollar sus estrategias y así cumplir con sus metas. Es importante tener en cuenta que durante la ejecución del plan, es posible, si no indispensable, ir ajustando las estrategias, de acuerdo a lo que se va encontrando en el camino. Por esto el proceso de planificación es un proceso flexible y dinámico.

Como se ha visto, la planificación estratégica es un proceso dinámico y participativo, que ofrece a las organizaciones que lo implementan múltiples beneficios, como por ejemplo, la promoción del pensamiento estratégico dentro de la organización, la facilidad y mejora en la toma de decisiones, así como la eficiencia (Bryson 2011).

La importancia de un propósito claro de la organización, que es declarado en el proceso de planificación estratégica, por medio de la misión, visión y los valores, facilita que se cumplan las metas planteadas, al tener claro cuál es el fin de la institución, igualmente la toma de decisiones y priorización se hacen más fáciles y claras, y la imagen que proyecta la institución es clara (Lake 2008).

5. Metodología

Como fundamento del proceso de planificación se tuvieron en cuenta los planteamientos propuestos por Eyzaguirre Rojas (2006), Cámara (2005) y Cothran et al. (2009). Para el desarrollo del proceso se utilizaron cuatro herramientas diferentes, en los diferentes momentos del proceso; Modelo de negocio Canvas, plan operativo, análisis interno y externo, y matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para la construcción y validación de información cuando se requiera, se contara con la acción participativa de todos los asociados, por medio de las asambleas de asociados.

Como herramienta para adaptar el marco estratégico propuesto por Sistema B internacional, en la asociación, se utilizó el “Modelo de Negocios Canvas B” que es una adaptación del “Modelo de Negocio Canvas”. El modelo de negocio Canvas, fue desarrollado por Alex Osterwalder (Osterwalder y Pigneur 2010) , y es una herramienta que básicamente permite plasmar de una manera muy sencilla cualquier tipo de modelo de negocio, entendiendo modelo de negocio como la manera en la cual una organización crea y entrega valor. El Canvas propuesto por Osterwalder, reúne nueve bloques principales que componen cualquier modelo y los interrelaciona en un solo formato, estos nueve componentes son: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades clave, alianzas clave, estructura de costos(Osterwalder y Pigneur 2010). El “Modelo de Negocios Canvas B” es una adaptación del modelo original desarrollado por la Empresa B Uruguay 3 Vectores, este nuevo modelo integra tres casillas nuevas al modelo original de acuerdo a la filosofía empresarial B, estas tres casillas son; 1. Problema identificado, 2 Propósito 3, Métricas de impacto, además cambia el nombre de la casilla de asociaciones clave a cadena de valor.

El modelo original del Canvas sugiere que su elaboración inicie por la casilla de segmento de clientes, y siga el siguiente orden; propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. El Canvas B, sugiere que se debe empezar por la casilla en la cual se identifica el problema, seguido por el propósito, para seguir con lo propuesto originalmente por Osterwalder y terminar en la casilla de métricas de impacto(3Vectores 2016).

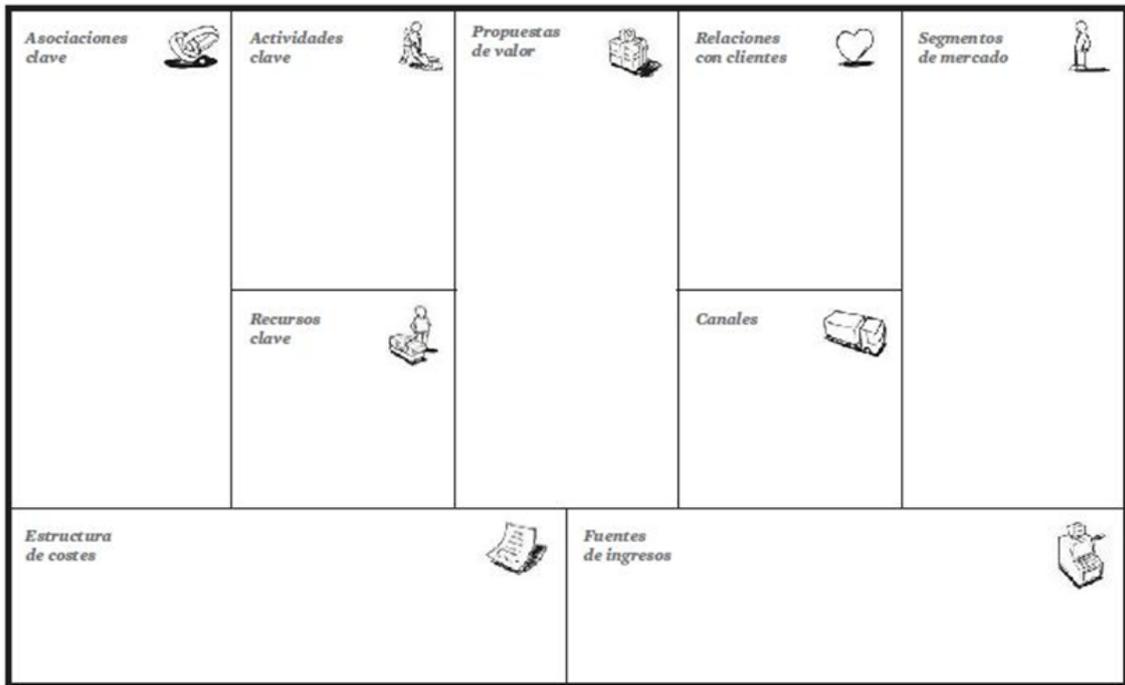


Figura 4 : Formato del modelo de negocio Canvas

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

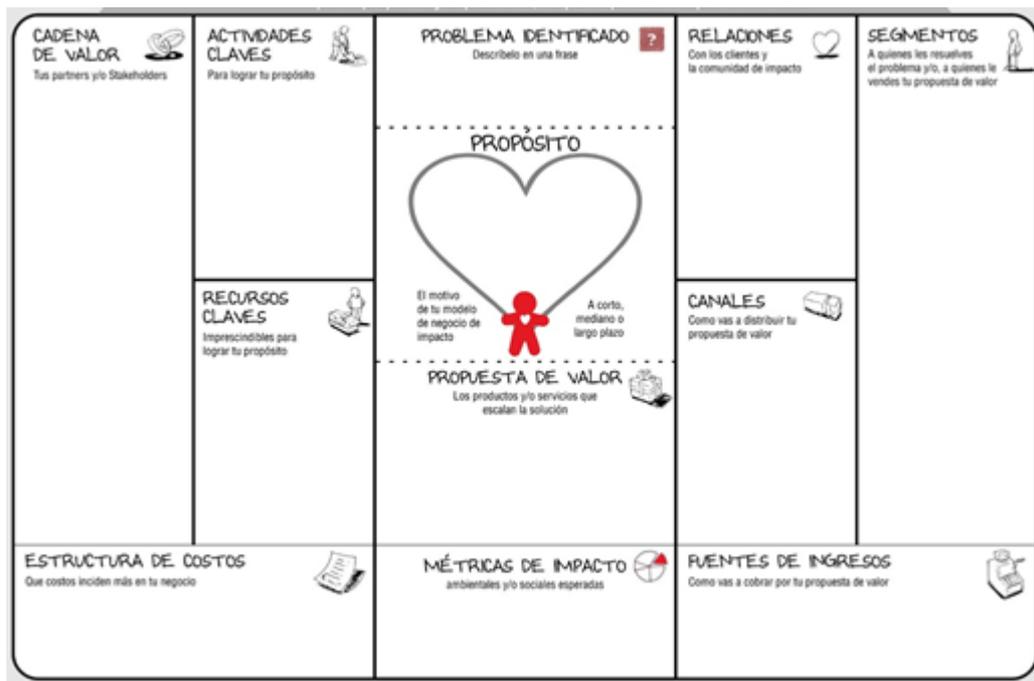


Figura 5: Formato de modelo de negocio Canvas B

Fuente : (3Vectores 2016)

Para realizar el análisis interno y externo del entorno de la asociación, en base al modelo de negocio que se desarrolló en el Canvas, se estableció un plan operativo de corto plazo, entendiendo que la asociación necesita estar activa desde sus inicios. La ejecución del plan operativo fue la herramienta que permitió recoger la información para poder realizar los análisis de entorno. El plan operativo especifico claramente, quien, cuando, como y donde se debían realizar que actividades para perseguir los objetivos planteados, la ejecución del plan enfrente a la asociación a su entorno haciendo explícitos los elementos relevantes de este.

La información para realizar el análisis del entorno de la asociación se recogió al desarrollar el plan operativo planteado, esto corresponde a una acción dentro del marco de la investigación acción participativa. En el método de la IAP se llevan a cabo dos procesos simultáneos, el de conocer y el de actuar, de esta manera favorece a los actores sociales en conocer, analizar y comprender la realidad en la cual están inmersos (Colmenares E. 2011). En el desarrollo de un proceso de investigación acción participativa, el componente investigativo, de acción y participación se combinan en diferentes proporciones, la investigación siendo un proceso reflexivo sobre la realidad, la acción misma representa una fuente de conocimiento a la vez que una forma de intervención, la participación hace referencia al involucramiento de diferentes actores en el proceso de la acción para la generación de conocimiento (Colmenares et al. 2008).

El análisis externo de la asociación se desarrolló en un nivel específico, en base a la información recogida durante la ejecución del plan operativo, de acuerdo a los elementos planteados por, Análisis y desarrollo social consultores (s.f.). El análisis del entorno permitió mapear claramente el entorno de interés, los elementos que se tuvieron en cuenta al analizar en el entorno específico fueron;

- “El sector donde actúa la organización.
 - Los agentes frontera;
- Los beneficiarios/as, personas u organizaciones que reciben los servicios de la organización.
 - Los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades de la organización.
 - Los proveedores: las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
 - Los competidores, es decir las organizaciones que realizan actividades semejantes.
- Las organizaciones similares. Al respecto se sugiere profundizar en los ámbitos de actuación de organizaciones similares a la nuestra.” (Análisis y desarrollo social consultores s.f.)

EL análisis interno de la asociación se realizó, teniendo siempre como referente la misión, visión y objetivos de la organización, como esta se encuentra para poder cumplirlos y con qué herramientas cuenta. De esta manera se analizaron principalmente las fortalezas, debilidades y herramientas de la asociación, al enfrentarse a su entorno.

Para plantear la estrategia de la organización se recogieron los análisis de entorno realizados, que fueron revisados en base a los objetivos generales de la asociación y a su modelo de negocio, para trazar el camino que esta debe tomar para cumplir con sus objetivos. La herramienta que se utilizó para contraponer los análisis internos y externos fue la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA. La matriz contrapone las oportunidades y amenazas que son factores externos, con las fortalezas y debilidades que son factores internos, para generar estrategias de cuatro aspectos principales; estrategias FO, que plantean usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, estrategias FA, que se basan en usar las fortalezas para evitar las amenazas, estrategias DO, por medio de las cuales se busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades, y estrategias DA, por medio de las cuales se busca reducir las debilidades y evitar las amenazas (David 2013).

Teniendo en cuenta los procesos metodológicos planteados, podemos ubicar las actividades dentro del proceso de planificación estratégica propuesto por Cámara (2005), el cual se ve en la **Figura 3**. El proceso de definición del modelo de negocio, en el cual se utilizó la herramienta Canvas, vendría siendo un punto 2,1 en el modelo de Cámara, el análisis de entorno se mantiene como el punto tres y el establecimiento de objetivos y estrategias sigue siendo el punto 4.

Actividades

Para la implementación de las herramientas metodológicas se desarrollaron las siguientes actividades, divididas en 3 fases.

Fase 1

Previamente al desarrollo del modelo Canvas, se planeó sostener un encuentro con los representantes de Sistema B internacional, en el cual se entregaría y capacitaría al equipo del grupo promotor en el marco estratégico que plantea Sistema B. Una vez el grupo promotor estuviera claro en lo que corresponde al marco estratégico, se procedería a realizar una asamblea de asociados en la cual se elaboraría el modelo Canvas.

Fase 2

Con el modelo de negocio definido se plantearon los objetivos operativos que direccionaron las primeras acciones y permitieron que la asociación estuviera activa. En base a estos objetivos se planteó el plan operativo de corto plazo, siendo aprobado en la asamblea de asociados, para realizar su ejecución.

Fase 3

Una vez elaborados el análisis interno y externo del entorno de la asociación se construyó la matriz FODA, para determinar las características de las estrategias principales que la asociación deberá asumir. Siendo las estrategias el vehículo para que la asociación pueda desarrollar su misión y realizar su visión, estas responden a objetivos específicos, y se especifican las características que las hacen capaces de cumplir con estos. El proceso finaliza en el punto cuatro del modelo de Cámara (2005).

6. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las tres fases de actividades planteadas.

6.1 Creación de CAVAS B por parte de los asociados

Se sostuvo una reunión de asociados en la cual el punto principal era desarrollar el “Modelo de Negocios Canvas B” con la participación de todos los asociados **Imagen 1**. Lamentablemente, para la fecha en la cual se debía desarrollar el modelo de CANVAS los miembros de Sistema B Internacional no pudieron realizar su visita al país y sostener un reunión con todos los asociados, lo que hubiera permitido que todos los asociados tuvieran más claro el marco estratégico, sin embargo ya se habían sostenido algunas sesiones virtuales con las directivas de Sistema B, igualmente también se sostuvieron varias sesiones virtuales de capacitación con Sistema B. Para esta fecha se tenía ya firmado un memorando de entendimiento entre la asociación y Sistema B internacional en el cual queda claro el marco estratégico al cual se acoge la asociación, por lo que los asociados ya conocían dicho marco. Igualmente antes de dar inicio a la construcción del Canvas se realizó a los asociados una presentación en la cual se repasan, los compromisos adquiridos en el memorando de entendimiento, dentro de los cuales esta acogerse al marco filosófico de la organización, por lo que este se repasa, incluye la misión, visión, valores, y objetivos generales.

El Canvas B elaborado **Figura 6**, se debe leer de la siguiente manera: La Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica, identifica que hoy en día generar riqueza afecta a las sociedades y al ambiente, por lo que se propone en su accionar mejorar el sistema por medio de las Empresas B en Costa Rica y Centro América, para lo que su propuesta de valor consiste en el fortalecimiento del ecosistema B, y en la herramienta o estándar de medición de impacto empresarial “Evaluación de Impacto B”, su propuesta de valor está dirigida a ; Empresas B naturales, Empresas B formales, empresarios comprometidos con la sostenibilidad, Multiplicadores B, empresas financieras, e inversores en Costa Rica.

La asociación hará llegar su propuesta de valor a sus segmentos de interés a través de; su director ejecutivo, medios de comunicación digitales, a través de sus mismos clientes, la comunidad que estos generan y a través de alianzas, para esto necesita establecer relaciones personales y de largo plazo con la comunidad B, esto le generara ingresos a la asociación a través de la certificación de empresas, la venta del taller Multiplicadores B, del programa Mide lo Que Importa, del soporte del programa Mide Lo que Importa, y de la adquisición de fondos no reembolsables.

Para lo anterior la asociación define que sus principales recursos clave son, su director ejecutivo y un espacio donde la asociación pueda operar, las actividades claves que en base a esto deben desarrollarse son; el desarrollo de un plan de comunicación, el contacto con las demás Empresas B de Centro América, el fomento de la certificación y la adquisición de fondos no reembolsables. Las principales alianzas clave que la asociación debe tender son con; B Lab, Sistema B, empresas y foros empresariales relevantes. Los costos en los que la asociación debe incurrir para lograr lo mencionado son principalmente los siguientes; eventos promocionales, servicios de administración, planilla, fee

Sistema B, viáticos y gastos de representación. El impacto de la asociación se medirá de acuerdo al número de evaluaciones B tomadas, de empresas certificadas, el número de empresas certificadas, el número de programas Mide lo Que Importa implementados y a la cantidad de Multiplicadores B formados.

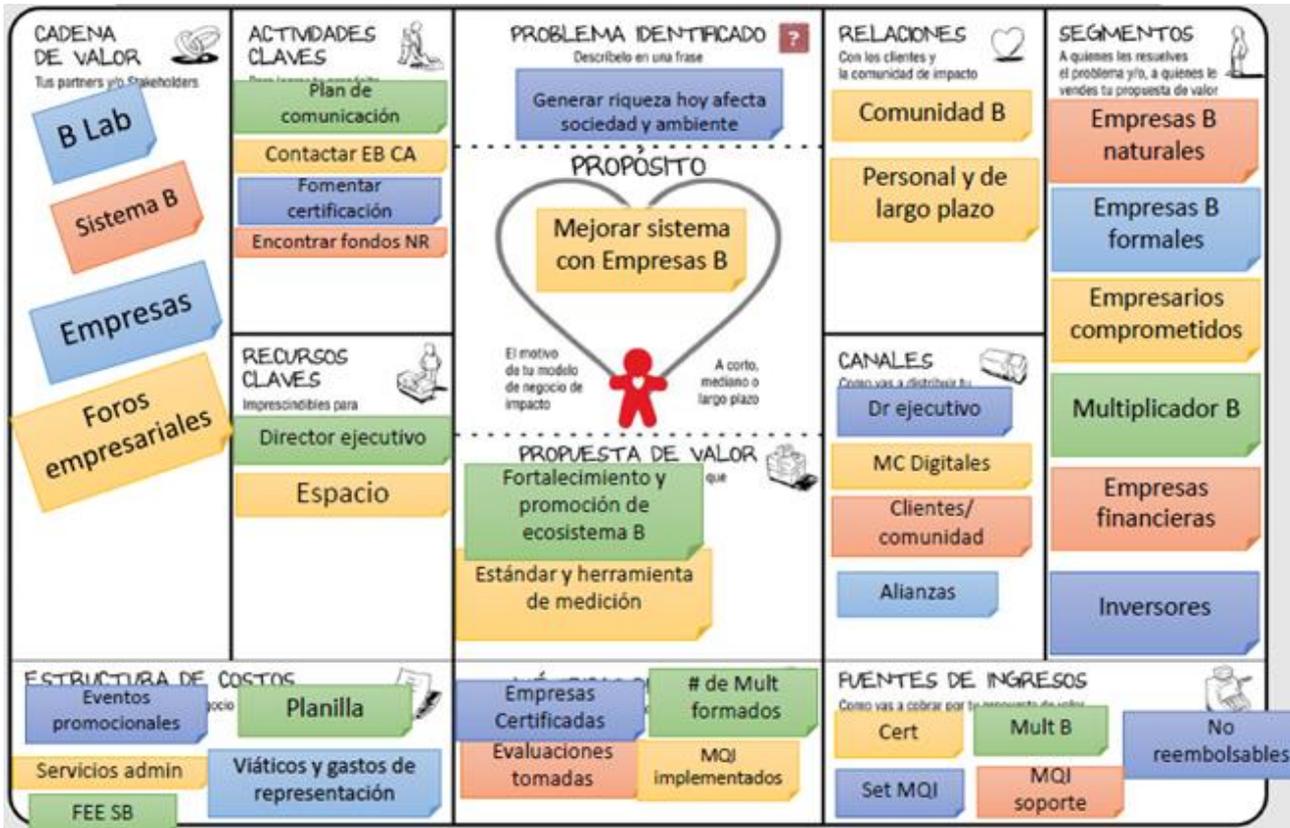


Figura 6: Modelo de negocio Canvas B, elaborado para la asociación en conjunto por todos los asociados.



Imagen 1: Junta de asociados para el desarrollo de CANVAS B

6.2 Creación de plan operativo inicial de la asociación.

Plan operativo.

Posteriormente a la elaboración del Canvas, la junta de asociados definió las acciones operativas que iba a desarrollar en entre julio y noviembre del año 2016, estas acciones se agruparon en los cuatro pilares estratégicos propuestos por Sistema B a los sistemas B nacionales; nacimiento y consolidación institucional, detonar y posicionar el movimiento, impulsar comunidad de Empresas B y sembrar e incubar comunidades.

Las acciones operativas propuestas dentro de cada pilar son los siguientes:

NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE SISTEMA B COSTA RICA

- Registro formal de la asociación.
- Establecer Sistema B Costa Rica. Firma de acuerdo legal con Sistema B Internacional.
- Gestionar los fondos necesarios para la operación 2017.
- Establecer comités de apoyo dentro del grupo promotor.

DETONAR Y POSICIONAR MOVIMIENTO B EN COSTA RICA

- Desarrollar un plan de comunicación/ campaña de medios.
 - Construir y fortalecer vínculo con formadores de opinión.
 - Evento de lanzamiento, fecha por definir, se propone noviembre.
- Sostener una charla organizada por la Asociación Empresarial para el Desarrollo.
- Atender al club de directores financieros del Banco de Centroamérica BAC.
- Participar en eventos y foros relevantes.
- Establecer alianzas con afines como: Capitalismo Consciente, La revolución del propósito, IMPACTICO, Reto País, etc.

IMPULSAR LA COMUNIDAD DE EMPRESAS B

- Realizar charlas públicas dirigidas a posibles empresas B, empresas tipo B (aquellas que ya operan con filosofía B pero no son parte del movimiento), estudiantes, emprendedores, etc.
- Dar seguimiento y apoyo a las empresas que han respondido la evaluación de impacto B.
- Gestionar la certificación de empresas, al menos 3 nuevas a finales de 2016.

SEMBRAR/ INCUBAR COMUNIDADES

- Implementar un programa de Mide lo que importa (empresas e inversionistas), o avanzar su etapa de negociación.
- Desarrollar un programa de Multiplicadores B.
- Mapear los principales actores de la comunidad de practica - Academia B.

Para llevar a cabo las acciones operativas planteadas la asociación creo una estructura organizativa que es la responsable del accionar de la asociación, esta se puede observar en la **Figura 7**, y está compuesta principalmente por comités de apoyo, dirección ejecutiva, apoyos en temas administrativos y contables y de comunicación.

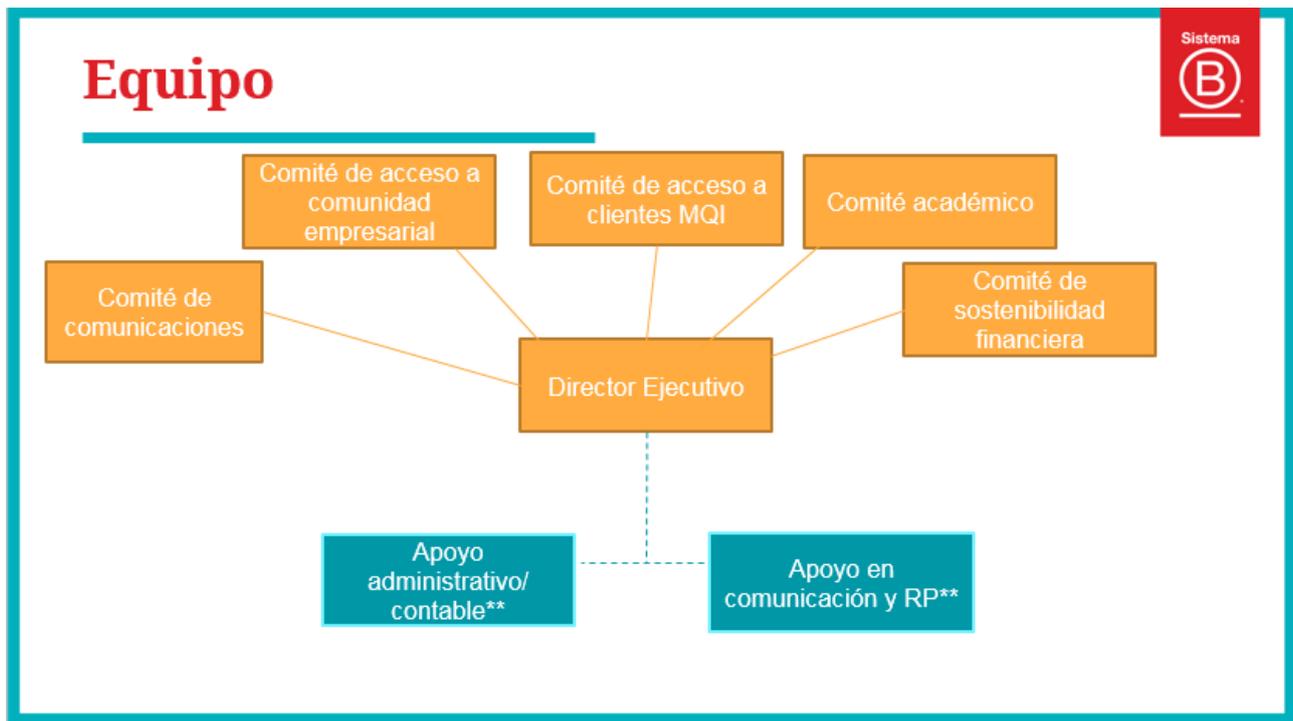


Figura 7: Estructura organizacional de la asociación

Se crearon cinco comités de apoyo, para cada uno se planteó un objetivo general de trabajo, los miembros de la asociación de acuerdo a sus perfiles y posibilidades se inscribieron en el comité que consideraban podían apoyar.

Comité de comunicaciones

- Generación del plan de comunicación, campaña de medios y relación con líderes de opinión.

Comité de sostenibilidad financiera

- Plantear y gestionar el acceso a fondos no reembolsables y recursos propios.

Comité de acceso a entes financieros e inversores con interés MQI

- Apoyar en el posicionamiento de la herramienta MQI.

Comité académico

- Gestionar la inclusión de los temas B en la academia.

Comité de acceso a comunidad empresarial

- Apoyar en el acceso a la comunidad empresarial en general

El apoyo en temas administrativos y contables, así como el seguimiento legal a la inscripción en registro, lo brindo la firma de abogados SEED, de manera gratuita, el apoyo en temas de comunicaciones lo brindo la empresa de mercadeo Tactik también de manera gratuita.

6.2 Reporte de ejecución del plan operativo

Ocurrieron varios sucesos que marcaron las actividades de la asociación, en diferentes maneras e hicieron que las metas operativas planteadas inicialmente pudieran o no cumplirse. Es importante tener en cuenta estos sucesos para entender lo ejecutado por la asociación. Los principales acontecimientos que tuvieron un impacto en el accionar de la asociación fueron los siguientes:

El proceso de registro, se ha extendido más allá de lo pensado inicialmente, la escritura de constitución se presentó por primera vez a la oficina nacional de registro el día 26 de mayo del año 2016 y solo hasta el día 12 de octubre, fue publicada la escritura de constitución en la gaceta divulgativa, una vez publicada la constitución de la asociación, se debe esperar un mes en el cual la ciudadanía puede objetar la escritura, de esta manera la asociación estuvo constituida formalmente a mediados del mes de noviembre. Si bien el proceso de constitución normalmente debe tomar alrededor de 3 meses, este se extendió pues registro objetó varios errores en la escritura de constitución, relacionados principalmente al uso de las palabras “empresa” y “empresas”, argumentando que una asociación civil no tiene fines empresariales. Para dar solución a este inconveniente, fue necesario que los abogados encargados de la constitución explicaran a registro que el uso de las palabras “empresa” y “empresas” hace referencia a el tipo de empresa que la asociación promueve, lo cual finalmente fue entendido para dar vía a la constitución legal.

Si bien hasta el mes de julio la relación con Sistema B no había tenido sobre saltos, a partir de agosto esta empezó a tener ciertos cambios, aunque Sistema B estaba presente en apoyo a la asociación, su apoyo no fue el esperado. Al interior de la asociación se empezó a generar el sentimiento colectivo de que Sistema B no estaba tomando en serio a la asociación y no estaba en una actitud colaborativa y abierta, además de sentir que Sistema B estaba marcando una relación jerárquica con la cual la asociación no estaba de acuerdo. Esto se empezó a dar por varios acontecimientos, en primer lugar de acuerdo a lo conversado se tenía planeada la visita de los directores de Sistema B al país, para que estos pudieran capacitar y compartir con los miembros de la asociación, esta visita no se dio pues Sistema B mencionaba no tener disponibilidad en sus agendas, esta situación generó que los asociados perdieran algo de motivación y empezaran a ver con otros ojos la relación con Sistema B. Cuando la asociación empieza a indagar con Sistema B sobre la firma del acuerdo legal por las partes, para que la asociación pase de carácter de “grupo promotor” a “Sistema B Costa Rica”, Sistema B menciona que esto debe esperar pues B Lab no le ha dado jurisdicción a Sistema B sobre Centro América y el Caribe, solamente sobre Sur América y México, así que debía esperarse a que se reunirán los directivos globales del movimiento con Sistema B, quien solicitara la jurisdicción sobre Centro América y el Caribe, esto genera también un ambiente de inseguridad dentro de la asociación.

Los diferentes Sistemas B nacionales que se han gestado en los diferentes países de Sur América, han recibido todos, capital semilla de parte del Banco de Desarrollo de América Latina y del Fondo Multilateral de Inversiones, quienes son los principales donantes de Sistema B, sin embargo estos capitales son canalizados y otorgados a través de Sistema B Internacional. Cuando la asociación pide apoyo a Sistema B en gestionar el acceso a un capital semilla como lo han hecho los demás Sistemas B nacionales, la respuesta es negativa argumentando que Costa Rica no es un país prioritario para los donantes, esto genera igualmente un malestar al interior de la asociación en cuanto a la relación con Sistema B Internacional.

Los diferentes mal entendidos o sin sabores que la asociación tuvo en su relación con Sistema B Internacional, tuvieron su punto cumbre cuando se recibe por parte de Sistema B un correo en el cual se insiste en que la asociación debe participar en el encuentro latinoamericano de Empresas B, y se cuestiona el compromiso de los asociados con el movimiento. Este correo es asumido por parte del presidente del directorio de la asociación como una total imposición jerárquica y una exigencia que no tiene lugar, pues sumado al poco apoyo que se ha percibido de parte de Sistema B, se está desconociendo que el trabajo de la asociación es voluntario, sin fines de lucro, y apenas está iniciando. En este momento a raíz de las diferencias que se han dado, la asociación desacelera su ritmo de trabajo y sus asociados se cuestionan fuertemente la continuidad del trabajo y la sociedad con Sistema B.

Los malentendidos con Sistema B Intl, empiezan a suavizarse una vez que B Lab, da jurisdicción sobre Centro América y apoya e impulsa la creación de Sistema B Centro América, con lo que Sistema B Intl, se empieza a mostrar más dispuesto en la colaboración.

Como se menciona anteriormente es importante tener claros los sucesos mencionados para entender los resultados de la operación de la asociación hasta la fecha. Los resultados de acuerdo a cada objetivo planteado son los siguientes:

NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE SISTEMA B COSTA RICA

- Registro formal de la asociación.

Se le dio seguimiento permanente al proceso de registro, la firma de abogados Expertis apoyada por la firma SEED, subsanaron los errores o anotaciones de la oficina de registro, para tener la constitución legal de la asociación completa a mediados de noviembre.

- Establecer Sistema B Costa Rica. Firma de acuerdo legal con Sistema B Internacional.

La firma del acuerdo legal con Sistema B internacional, se vio pospuesta por decisión de ambas partes, para el primer trimestre del año 2017, estando ya aprobada para ser firmada.

- Gestionar los fondos necesarios para la operación 2017.

La búsqueda de fondos de manera independiente se vio limitada por la demora de la constitución legal de la asociación, lo que es un requisito indispensable para cualquier donante. Se está en conversaciones con Sistema B intl, sobre la posible relación con dos donantes internacionales. El acercamiento a donantes no institucionales o donantes persona como los denomina Sistema B,

también fue reducido, principalmente por las dudas que nacieron a los asociados a raíz de los inconvenientes con Sistema B Internacional.

- Establecimiento de comités de apoyo dentro del grupo promotor.

Se establecieron los comités de apoyo mencionados en la descripción del plan operativo, sin embargo estos no fueron totalmente funcionales, a razón de la disponibilidad de tiempo de sus integrantes y de la desaceleración en el ritmo de operaciones que tuvo la asociación, por razones ya explicadas.

DETONAR Y POSICIONAR MOVIMIENTO B EN COSTA RICA

- Plan de comunicación/ campaña de medios.

La creación formal del plan de comunicación y la campaña de medios se pospuso debido a los inconvenientes con Sistema B internacional y a la demora en la constitución legal de la asociación.

- Construir y fortalecer vínculo con formadores de opinión.
- Evento de lanzamiento, fecha por definir, se propone noviembre.
- Charla organizada por la Asociación Empresarial para el Desarrollo.

El día miércoles 5 de octubre se dio una “Charla B” **Imagen 2** la cual fue organizada y convocada por la Asociación Empresarial para el Desarrollo. El propósito principal de la charla fue dar a conocer el movimiento de Empresas B, para lo que la charla tuvo 3 momentos; 1 introducción de cómo están cambiando las organizaciones 2, presentación general de Empresas B y Sistema B 3, panel con 3 empresas B del país. La charla tuvo un total de 15 asistentes de 10 organizaciones, posterior a la charla por medio de una encuesta se recogieron las impresiones de los participantes y sus datos, para poder ser contactados posteriormente, el formato de la encuesta y sus resultados pueden verse en el **Anexo 2**.



Imagen 2: Charla B organizada por AED

- Invitación al club de directores financieros del Banco de Centroamérica BAC.

Si bien se contaba con una invitación al club, esta decidió postergarse para el otro año una vez se aclarara la situación de la asociación con respecto a Sistema B y la asociación estuviera más posicionada.

- Participación en eventos y foros relevantes.

En nombre de la asociación se participó en los siguientes eventos con el fin de crear vínculos y red social de interés para la asociación.

- Lanzamiento del capítulo Costarricense de Capitalismo Consciente
En este evento se presentó el capítulo Costarricense de Capitalismo Consciente, el cual es un movimiento global que promueve prácticas empresariales que incorporen conceptos de sostenibilidad en sus negocios.
- Presentación del capítulo Costarricense de Socialab
Socialab es una plataforma que impulsa emprendimientos sociales y los vincula con inversionistas, esta nació en Chile y está iniciando operaciones en Costa Rica.
- Varios eventos en el marco del Foro de Innovación organizado por Foros Santander
- Afteroffice de RBA con Monica Araya hablando del tránsito al uso de energías no fósiles
Reinventing Business for All es una empresa que desarrolla y promueve los negocios inclusivos, crean espacios informales en las horas de la tarde donde se tratan temas de interés.
- Afteroffice de RBA con La segunda vicepresidente de la república, Doña Ana Helena Chacon, hablando sobre el rol del sector privado en acabar con la pobreza para el año 2030
- Taller VIVA para emprendedores sociales 2017, en Managua.
El taller VIVA para emprendedores sociales, es un taller creado por la organización VIVA IDEA en el cual se concentran emprendedores sociales de todo Latinoamérica durante una semana a adquirir conocimientos y compartir experiencias.

- Establecimiento de alianzas con afines: Capitalismo Consciente, La revolución del propósito, IMPACTICO, Reto País, etc.

Se contactó a varios actores relevantes del sector de emprendimiento social en el país, a la fecha con algunos de ellos se han concretado alianzas, con otros se está en proceso de construcción.

Alianzas construidas:

Socialab : Apoyo mutuo en general, apoyo en la presentación de Sistema B y sus herramientas a los emprendedores seleccionados por ellos, en su fase de incubación, además está la propuesta de compartir espacio de oficina.

Capitalismo Consciente: Apoyo mutuo en general.

Impactico: Apoyo mutuo en general, han ofrecido el espacio y colaboración en organización de eventos como Noche B y Multiplicadores B.

Universidad Latina: La universidad ha manifestado su deseo amplio de colaboración, incluyendo esto el préstamo de sus instalaciones, y su plataforma para la realización de eventos y convocatorias.

VIVA IDEA : ha manifestado su interés en apoyar el movimiento, se están construyendo los términos en los cuales su apoyo se va a dar, como primer paso VIVA ha invitado a un miembro de la asociación a participar en el taller VIVA para emprendedores sociales que realiza todos los años en la sede del INCAE en Nicaragua.

Alianzas en construcción:

Fundes + Great place to work: Fundes recibió a Great Place to Work en sus instalaciones, proponen que la asociación se sume al espacio y así poder hacer acciones conjuntas.

Fundación Crusa: Quieren hacer inversión de impacto, puede canalizarse para Empresas B certificadas.

Mesa de innovación social de la Vicepresidencia de la república: La mesa de innovación está compuesta por los siguientes actores, COMEX, MICIIT, Social Progress Imperative, Yo Emprendedor, Impactico, Federación de Organizaciones Solidarias, Asociación Empresarial para el Desarrollo, VIVA, Reinventing Business for All, Universidad Latina de Costa Rica e INCAE Business School. El propósito de la mesa es “Promover una cultura de innovación social como eje de Desarrollo Humano, Progreso Social y competitividad país”(Gobierno de la república de Costa Rica 2016). A través de COMEX se está buscando la posibilidad de lograr un espacio en la mesa para la asociación, además de ya tener relaciones con algunos de los actores allí presentes.

IMPULSAR LA COMUNIDAD DE EMPRESAS B

Es en este punto donde se realizaron las acciones más fuertemente, principalmente divulgando el movimiento y promoviendo la certificación por medio del relacionamiento directo con empresas interesadas. Se sostuvieron reuniones con 22 empresas interesadas en certificarse como Empresa B, de estas, tres han recibido la certificación, y se espera que al menos una más lo haga en el transcurso del año.

- Charlas públicas dirigidas a posibles empresas B, empresas tipo B (aquellas que ya operan con filosofía B pero no son parte del movimiento), estudiantes, emprendedores, etc.

La charla B organizada por AED puede también incluirse en este objetivo, se tenía programado realizar una “Noche B”, la cual sería organizada por Impactico, replicando el modelo de la Charla B organizada por AED, sin embargo esta no pudo realizarse pues hubo la necesidad de viajar fuera del país para las fechas que esta se tenía programada.

- Seguimiento y apoyo a las empresas que han respondido la evaluación de impacto B .

Esta actividad hace referencia al apoyo y seguimiento que se les ha dado a las empresas que han tomado la evaluación de impacto, pudiendo estar o no en proceso de certificación, se realizaron todas

comunicaciones respectivas a las empresas que tomaron la evaluación de impacto. Se mantuvo la comunicación y apoyo cuando estas lo solicitaron, resultando en procesos de certificación culminados.

- Certificación de empresas, al menos 3 nuevas a finales de 2016.

Tres empresas recibieron su certificación por parte de B Lab, y se espera que una mas lo haga en el transcurso del año.

SEMBRAR/ INCUBAR COMUNIDADES

- Mide lo que importa (empresas e inversionistas), 1 programa MQI implementado o en etapa de negociación.

Se tenía programado iniciar las negociaciones del programa Mide lo que Importa con una empresa que mostrara interés, sin embargo uno de los miembros de la asociación, es la persona encargada del departamento de dicha empresa que debe tomar la decisión de adquirir el programa, por lo que este tomo la decisión de aplazar las negociaciones hasta que se tuviera claridad en cuanto a la relación con Sistema B.

- Comunidad de Multiplicadores B, un programa de multiplicadores B.

Para el desarrollo del programa de Multiplicadores B, es imprescindible la presencia de un representante de Sistema B que esté capacitado para dirigir el taller, este contaba con disposición de tiempo únicamente en la primera semana del mes de diciembre, por lo que la asociación tomo la decisión de no realizar el taller en el año presente. Para el desarrollo del taller, se contaba con el apoyo de Impactico, para la divulgación y uso del espacio.

- Comunidades de práctica –Academia B.

La comunidad de practica Academia B, se está empezando a gestar, principalmente ubicando a los actores académicos que puedan estar interesados en el tema, aun asi esta es una de las acciones que se ha considerado puede desarrollarse más adelante, una vez el Sistema B este posicionado. Se han establecido relaciones con la Universidad Latina, con el programa de Responsabilidad Social Empresarial del Tecnológico de Costa Rica, VIVA IDEA también ha manifestado su deseo de participar en esta comunidad de práctica.

6.4 Análisis interno y externo de la asociación

Externo

Oportunidades

En Costa Rica el sector de la innovación social está creciendo y fortaleciéndose rápidamente, liderado principalmente por la vicepresidencia de la república. El gobierno actual se ha esforzado en impulsar fuertemente en el fortalecimiento del sector en el país, creando el comité especial de innovación social, en el marco del consejo presidencial para la competitividad. El foco principal del comité de

innovación social es el análisis y diseño de propuestas para la promoción de la innovación social en el país. El comité o también llamado mesa de innovación social, es liderado por el ministerio de Comercio Exterior en coordinación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la oficina vicepresidencial, el comité está compuesto tanto por instituciones públicas como privadas, las instituciones que lo componen son : Social Progress Imperative, VIVA Trust, Yo Emprendedor, IMPACTICO, FOS (Federación de organizaciones solidarias), AED (Asociación empresarial para el desarrollo), RBA (Reinventing Business of All), Universidad Latina of Costa Rica, la Universidad Nacional de Costa Rica y la escuela de negocios INCAE(Exterior 2016).

Podemos decir que el sector donde la asociación se desarrolla se encuentra en un muy buen momento en el país, y este ha recibido con muy buena acogida a la asociación, de los miembros del comité de innovación social, la asociación ha tejido relaciones con cinco de sus diez miembros, y espera en el corto plazo afianzar la relación con aquellos con los cuales no se ha construido una relación, la razón por la cual no se han construido relaciones con todos es por la reciente creación de la asociación. La asociación está gestionando su inclusión en el comité, lo que la dejaría muy bien posicionada en el sector. De esta manera podemos decir que el sector donde la asociación actúa, se encuentra en un momento óptimo para la aparición de la asociación, y que esta se encuentra totalmente dispuesto a acoger las actividades que la asociación desarrolla.

Cuando hablamos de los beneficiarios/as, personas u organizaciones que reciben los servicios de la organización, podemos identificar como beneficiarios directos a las empresas que se certifican, y a las organizaciones que implementaran el programa Mide lo Que Importa, y los individuos que se formen como Multiplicadores B. De acuerdo a la experiencia adquirida en los primeros meses de operación de la asociación podemos valorar la aceptación de estos como positiva, los resultados que presentó la asociación son considerados por esta como satisfactorios y esto es debido a la acogida que ha tenido en los llamados beneficiarios. Es observado que los beneficiarios son importantes agentes de promoción del movimiento B, ya que estos realmente se identifican con la filosofía B y la transmiten ampliamente en el desarrollo de sus actividades.

Los colaboradores de la asociación personas u organizaciones que contribuyen a las actividades de la asociación, también han mostrado una muy buena acogida, esto demostrándose en las voluntades para generar alianzas y trabajos conjuntos por parte de diversas instituciones, incluyendo en estas las mencionadas como parte del comité de innovación social de la vicepresidencia, las cuales se identifican como los principales colaboradores o apoyos en la realización de la misión de la asociación.

Los principales proveedores de la asociación son Sistema B Internacional y B Lab, la relación con ambos, después de las turbulencias acontecidas en un inicio, ya se encuentra en buenas condiciones especialmente en cuanto al flujo de información y materiales de apoyo para la asociación, esto es lo que ha permitido que la asociación presente su oferta de valor. Con la aprobación de la firma del acuerdo legal entre la asociación y Sistema B Internacional, para el año 2017, el apoyo por parte de Sistema B Internacional se reforzara.

Como se ha mencionado existen varias organizaciones que realizan actividades similares a las de Sistema B, en cuanto al fomento y promoción de la innovación social o de las empresas híbridas, estas no son consideradas enteramente como competidores, ya que esto no es un mercado, en este caso estas instituciones se consideran como aliados, su presencia y posibles alianzas son una oportunidad para la asociación.

Amenazas

Los posibles donantes institucionales identificados a la fecha, en su mayoría presentan dificultades para apoyar financieramente a la asociación, muchos de ellos argumentan que Costa Rica, no es un país prioritario para realizar donaciones, ya que este es un país de renta media y no de renta baja. No se ha logrado concretar ninguna donación o aporte a la asociación, esto amenaza la sostenibilidad financiera de la asociación.

Cuando podría hablarse de competencia, es en el caso de servicios que pueden ser sustitutos, como lo diferentes estándares de reportes de sostenibilidad que las empresas están implementando, o diferentes herramientas de medición de impacto, se ha identificado que la herramienta llamada IntegraRSE, ofrecida por la Asociación Empresarial para el Desarrollo, puede en ciertos casos entenderse como un sustituto a la evaluación de impacto B, aunque esta se enfoca más en temas de responsabilidad social empresarial que en temas de impacto. Otro tipo de estándares de medición de sostenibilidad como el Global Reporting Initiative también pueden considerarse como competidores.

Interno

Fortalezas

Lo primero que debemos revisar al interior de la asociación son los perfiles de sus asociados y la relación de estos con la misión y la manera de actuar de la asociación. La asociación cuenta con diez asociados con perfiles profesionales muy diversos, lo que constituye una fortaleza ya que permite que por medio de estos la asociación pueda desarrollar su misión en diferentes ámbitos, al contar con la experticia y red profesional de los diferentes asociados. Podemos decir que las áreas de experticia de los diferentes asociados son las siguientes; sector empresarial, sector financiero, responsabilidad social empresarial, academia, marketing y comunicaciones, sector jurídico. Las diferentes áreas en las cuales los asociados se desempeñan hacen posible que estos puedan apalancar las acciones de la asociación en diferentes ámbitos, si cotejamos las diferentes áreas de trabajo de los asociados con las comunidades de práctica (**Figura 1**) que ha establecido Sistema B, vemos que dentro de los asociados hay experiencia en todas estas.

La estructura organizacional de la asociación como se puede ver en la **Figura 7** está compuesta por la dirección ejecutiva, los comités de apoyo y los apoyos administrativos y de comunicaciones. Como se menciona anteriormente los comités están compuestos por los asociados que tienen una diversidad de perfiles benéfica para la asociación, además de esto sus diferentes actividades laborales hacen posible que la asociación reciba el apoyo de ciertas plataformas o recursos no financieros que facilitan su operación, tal es el caso del apoyo en comunicaciones, apoyo en temas legales y el uso de instalaciones de oficina y redes de comunicación.

El producto principal de la asociación es la certificación B, de esta se derivan otros programas como Mide lo Que Importa, esta certificación es realmente una certificación para empresas de Beneficio, empresas híbridas o empresas de impacto, actualmente no se ha identificado ninguna otra certificación que pueda ser catalogada como competencia para esta.

Debilidades

De los asociados solo uno, que es quien ejerce como director ejecutivo dedica su tiempo por completo a la asociación, sin embargo este requiere el apoyo de los demás asociados para poder desarrollar su labor, principalmente en cuanto a la construcción de redes sociales. La principal debilidad que se ha identificado al interior de la asociación es la necesidad de apoyo a la dirección ejecutiva por parte de los asociados, y la muy poca disponibilidad que los asociados tienen para brindar este apoyo, la reducida disponibilidad se debe principalmente a que los asociados no disponen de suficiente tiempo ya que este es absorbido por su actividad principal. En algunos casos también se ha percibido falta de interés o compromiso, lo que también se refleja en un apoyo reducido.

Los recursos financieros de la asociación son un punto delicado, la asociación proyecta que generara los recursos suficientes para cubrir la mitad de su operación en el año 2017, por lo que la otra mitad de su operación tiene que ser cubierta por fondos no reembolsables otorgados por alguna otra institución, aunque existen ya algunas aproximaciones a posibles donantes, a la fecha no se cuenta con un compromiso concreto por parte de ninguna institución para la donación de estos fondos.

6.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación en el **Cuadro 1** se presenta el resumen de los análisis interno y externo, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la asociación para llevar a cabo su misión. La matriz contrapone ambos análisis para generar las estrategias FO, FA, DO, DA.

Cuadro 1: Matriz FODA

Misión de la asociación: Construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B.		
Factores internos	Fortalezas <ol style="list-style-type: none">1. Perfiles diversos de los asociados-amplia red de contactos.2. Capacidad de los asociados para brindar plataformas operativas o recursos no financieros.3. Certificación única en el mercado.	Debilidades <ol style="list-style-type: none">1. Apoyo reducido a la dirección ejecutiva, por parte de los asociados.2. Incapacidad de generar todos los recursos financieros
Factores Externos		

		necesarios para su operación en el 2017
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran crecimiento del sector de emprendimiento de innovación de impacto e innovación social en el país. 2. Muy buena acogida por parte de los actores relevantes a la asociación. 3. Muy buena acogida por parte de los beneficiarios de la asociación. 4. Excelente respaldo internacional por parte de Sistema B y B Lab, para ofrecer la oferta de valor. 	FO <p>Se debe aprovechar la red de contactos de los asociados para posicionar el movimiento en el sector de innovación social del país.</p> <p>Se deben estrechar las relaciones con los actores relevantes del sector, que ya se encuentran posicionados, igualmente se deben mantener y fortalecer las alianzas ya creadas.</p> <p>Se debe posicionar a los beneficiarios como agentes importantes dentro del movimiento que sea agentes de difusión y amplíen la red de contacto e influencia de la asociación.</p> <p>El respaldo internacional, se debe aprovechar al máximo utilizando todas las herramientas que este ofrece para difundirlas por medio de la red de contacto de la asociación.</p> <p>Las plataformas operativas o recursos no financieros que pueden brindar los asociados, deben ser aprovechadas para aliviar las cargas de la asociación y así poder aprovechar de la mejor manera las oportunidades que el entorno brinda.</p>	DO <p>Se deben fortalecer los procesos participativos de los asociados, para poder hacer el mejor uso de sus cualidades, y así poder aprovechar las oportunidades que el entorno está brindando, se debe generar acciones en las cuales los diferentes asociados tengan roles más activos, igualmente los resultados positivos del accionar de la asociación deben ser fuente de inspiración para los asociados. Esto es fundamental pues sin esto las fortalezas internas de la asociación se ven debilitadas.</p> <p>Igualmente al aprovechar de la mejor manera las oportunidades externas se debe reducir la necesidad de apoyo a la dirección ejecutiva por parte de los comités de apoyo, dándole así mayor autonomía.</p>
Amenazas	FA <p>Por medio de la red de contactos de los asociados se debe</p>	DA <p>Se deben fortalecer los procesos participativos de</p>

<p>1. Las posibilidades de encontrar donaciones externas son muy reducidas.</p> <p>2. Servicios sustitutos como IntegraRSE y GRI</p>	<p>gestionar el acceso a fondos no reembolsables.</p> <p>Se deben reducir al máximo los costos de operación aprovechando las plataformas operativas o recursos no financieros que los asociados pueden ofrecer.</p> <p>Igualmente es importante lograr que la asociación pueda generar la mayor cantidad de recursos propios para depender en la menor medida posible de fondos no reembolsables, a través de las diferentes actividades que generan para esta fondos propios, como la certificación, el programa MQI y el programa de Multiplicadores B.</p> <p>Se debe diferenciar muy bien ante el mercado, la certificación B de otros programas de reportes de sostenibilidad, que podrían ser catalogados como sustitutos, enfocándose principalmente en que la certificación B lo que realmente mide es el modelo de negocio de impacto.</p>	<p>los asociados, para poder hacer el mejor uso de sus cualidades, y aprovechar su capacidad en la búsqueda de fondos no reembolsables, así como también en el fortalecimiento de las capacidades para la generación de recursos propios.</p>
--	---	---

6.6 Propuestas Estratégicas.

En base a la experiencia adquirida en los meses que opero la asociación, habiendo conocido sus fortalezas y debilidades tanto como las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, la propuesta estratégica para la asociación seguirá los mismos pilares estratégicos bajo los cuales se plantearon las acciones iniciales, ya que la elección de estos ya es una acción estratégica de por sí, para el desarrollo de la misión de la asociación. Los elementos estratégicos que se planean a continuación apuntan a que la asociación pueda desarrollar su misión y alcanzar su visión por medio de sus acciones.

La primera decisión estratégica que se recomienda es que la asociación concentre sus actividades en Costa Rica por el periodo 2017, así una vez en el mediano plazo, tenga un posicionamiento mayor en este país pueda expandir sus actividades a otros países de Centro América, como está indicado en sus estatutos de constitución.

A continuación se mencionan las acciones estratégicas principales que se sugieren dentro de cada pilar estratégico en el corto plazo de la asociación es decir en el año 2017.

NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE SISTEMA B COSTA RICA

- Registro formal de la asociación.

Se debe seguir apoyándose en la firma de abogados SEED para este tema legal, ya que ellos ofrecen sus servicios de manera voluntaria y sin costo alguno, además de conocer perfectamente a la asociación.

- Establecer Sistema B Costa Rica. Firma de acuerdo legal con Sistema B Internacional.

La firma del acuerdo legal es una acción importante para garantizar y formalizar el respaldo de Sistema B internacional, en su carácter de proveedor de la asociación, esto permite que la asociación pueda formalmente actuar en nombre de Sistema B y no bajo el nombre de Grupo promotor, lo que le otorga un carácter de mayor solidez y confianza ante los beneficiarios.

- Gestionar los fondos necesarios para la operación 2017.

La asociación debe en primer lugar ver la manera en la cual aprovechar al máximo las plataformas operativas o recursos no financieros que brindan sus asociados, para reducir sus costos operativos a lo mínimo posible, se debe seguir utilizando el espacio físico de oficina con el que se cuenta, y se debe seguir apoyándose en SEED y Tacktick en temas legales y de comunicaciones respectivamente.

La asociación debe realizar un mapeo de posibles donantes a partir de la red de contactos de sus asociados, es decir donantes con los cuales los asociados tengan relaciones ya establecidas y que consideren puedan aprovecharse. Se debe construir un planteamiento atractivo para que los donantes mapeados se motiven a realizar donaciones.

Se debe aprovechar el respaldo que se tiene desde Sistema B y B Lab para gestionar fondos, a través de estas instituciones, como es el caso de un donante particular ya identificado por Sistema B.

La asociación debe enfocar sus esfuerzos en desarrollar las actividades por medio de las cuales puede generar más ingresos propios. Es decir se debe enfocar en promover la certificación, el taller mide lo que importa y la venta del producto Mide Lo que Importa.

- Establecimiento de comités de apoyo dentro del grupo promotor.

Para que los comités de apoyo sean realmente efectivos y puedan ofrecer el valor debido a la asociación es importante que los asociados se encuentren motivados y totalmente comprometidos, con una claridad total de la misión y visión que la asociación busca.

Para esto se sugiere que se pueda efectuar el encuentro que se ha visto aplazado entre los representantes de Sistema B internacional y los asociados, esto permitirá un mayor involucramiento de los asociados, así como mejorara la comprensión de estos ante el que hacer de la asociación. Se sugiere que una vez se haya efectuado este encuentro sea sostenga una actividad interna que permita a los asociados establecer relaciones de mayor compromiso.

DETONAR Y POSICIONAR MOVIMIENTO B EN COSTA RICA

- Plan de comunicación/ campaña de medios.

- Construir y fortalecer vínculo con formadores de opinión.
- Evento de lanzamiento.

Es indispensable realizar un plan de comunicación y medios que permita la visibilización de la asociación. Para esto se debe en primer lugar apoyarse en la experticia de dos de los asociados en temas de comunicaciones, además de usar las plataformas que ellos tienen construidas en el sector (agencia de comunicaciones y agencia de marketing), para el plan de comunicaciones se sugiere también apoyarse en las diferentes instituciones que actúan en el mismo sector que la asociación y con las cuales ya se han construido alianzas, ellas ya han construido canales de comunicación con la población de interés que deben ser aprovechados.

Se debe realizar un evento de lanzamiento del movimiento en el país, donde se visibilice este ante los actores relevantes, los beneficiarios de la asociación y la prensa.

- Participación en eventos y foros relevantes.

Como se menciona en el reporte del plan operativo, ya se han recibido invitaciones a participar en varios eventos de relevancia, esto se ha logrado por medio de la relación con actores importantes del medio de acción de la asociación. De esta manera para garantizar poder participar en eventos relevantes se debe mantener la relación con los diferentes aliados así como seguir construyendo alianzas.

- Establecimiento de alianzas con afines

La principal acción estratégica que se debe lograr en este punto, es consolidar alianzas gana-gana con todos los participantes de la Mesa de Innovación Social de la vicepresidencia de la república.

IMPULSAR LA COMUNIDAD DE EMPRESAS B

Los tres elementos mencionados en el plan operativo para el impulso de la comunidad de empresas B, son meramente operativos, con el fin de hacer crecer la comunidad, sin embargo estratégicamente se sugiere que el impulso de la comunidad se gestione de una manera intrínseca, es decir que esta crezca desde adentro, no descuidando las acciones operativas que mantienen a esta activa y en crecimiento. Para que la comunidad de Empresas B crezca por ella sola se sugiere lograr las acciones pertinentes para que las Empresas B existentes se empoderen en la filosofía B y sean multiplicadoras de esta, se sugiere crear espacios de encuentro e intercambio dentro de la comunidad de Empresas B certificadas, y que estos espacios sean nutridos por el deseo de estas mismas empresas de hacer crecer su comunidad. La comunidad de Empresas B debe ser por sí sola un movimiento, independientemente del actuar de la asociación, aun así esto debe ser detonado por la asociación como gestor, mas no como acción propia, esta comunidad representara para la asociación un nicho de acción importante. Para esto se deben usar las herramientas creadas por Sistema B, como el taller “Que tan B es mi Empresa” y “Dia B”

SEMBRAR/ INCUBAR COMUNIDADES

- Mide lo que importa (empresas e inversionistas).

El programa MQI es muy importante para la asociación ya que genera bastante visibilidad además de generar recursos, por lo que se debe implementar el primer programa con una empresa que permita que este gane visibilidad, se debe insistir a la empresa que ya ha demostrado interés en este. Se considera que un primer caso de éxito es fundamental para que otras empresas en el país lo quieran implementar.

- Comunidad de Multiplicadores B.

La realización del taller de Multiplicadores B, es una acción estratégica de suma importancia ya que en este se formara a diferentes personas en la filosofía B y sin duda estos tendrán la capacidad de multiplicarla en sus círculos sociales, por lo que este es una herramienta de difusión poderosa. Para el desarrollo de este taller se debe apoyarse en los diferentes actores con los cuales se han construido alianzas, para que por medio de sus plataformas y redes sociales visibilicen el programa y ayuden en su efectivo desarrollo.

- Comunidades de práctica –Academia B.

La comunidad de práctica de la academia debe seguirse fomentando, existen ya diversos actores en el país que han demostrado su deseo de ser parte de esta, estos actores tienen la capacidad para visibilizar la comunidad y empoderarse de ella. El desarrollo de esta comunidad es de vital importancia pues será quien genere información académica válida para demostrar las virtudes del movimiento. Se debe dar especial importancia a la relación con la Universidad Latina y a la alianza con VIVA IDEA.

7 Conclusiones

Como se ha mencionado anteriormente la asociación acoge un marco estratégico ya propuesto por Sistema B, lo que hace que tenga unos pasos ya avanzados, además de ser un marco estratégico ya probado y validado en otros países. El ejercicio de la creación del Canvas permitió que los asociados interiorizaran este marco estratégico y de esta manera pudieran proponer las acciones operativas acordes al marco estratégico la realidad de la asociación y la realidad nacional.

El sector de la innovación social en el país ha venido desarrollándose en el país con más fuerza en el transcurso del gobierno actual, es decir desde el año 2014, en este periodo se ha creado institucionalidad que permite y fomenta el desarrollo del sector. Esto es de gran beneficio para la asociación, podemos decir que el entorno está en el punto óptimo para que la asociación entre a jugar su rol.

El respaldo internacional y el nombre de Sistema B, son un factor clave para que la asociación haya tenido una buena acogida en el medio en el cual se desarrolla, esto sin duda es una gran ventaja, que ha permitido que la asociación se posicione. De esta manera es determinante que se sigan cultivando buenas relaciones con Sistema B y B Lab.

La asociación tiene una gran virtud, realmente esta no tiene un competidor, su misión, visión, valores y manera de actuar, permiten crear innumerables tipos de alianzas con actores que persiguen fines similares. Esto es una característica que facilita el posicionamiento de la asociación.

Las propuestas estratégicas presentadas para cada línea estratégica, determinada por Sistema B y asumida por la asociación, son todas fundamentales para lograr el buen desarrollo del actuar de la asociación, sin embargo el financiamiento es el más importante de todos, ya que sin recursos financieros la asociación se ve muy limitada en su capacidad operativa, limitando su desempeño en las diferentes líneas estratégicas.

8 Recomendaciones generales

El proceso de planificación estratégica como se ha mencionado es un proceso continuo que se debe revisar permanentemente, con su revisión se debe validar y/o modificar de acuerdo a los acontecimientos que se van presentando en el camino, es por eso importante que los asociados en especial la dirección ejecutiva y la junta tenga muy clara la estrategia que se plantea.

Entendiendo que lo planteado en este documento, llega hasta el punto 4 del modelo de Camara 2005, los pasos siguientes son; implementar la estrategia, determinar los indicadores de seguimiento y monitoreo y redactar el plan estratégico (realmente este último punto hace referencia la validación y/o modificación, ajuste o transformación de las estrategias planteadas) a continuación se sugiere un set de indicadores que permiten dar el seguimiento al desempeño por cada pilar estratégico, el seguimiento de estos indicadores y las razones por las cuales se den los resultados que estos reflejan, serán clave para más adelante determinar la dirección estratégica de la asociación, estos indicadores deben ser medidas periódicamente, en los periodos de tiempo que la asociación determine.

Propuesta de indicadores por cada pilar estratégico de la asociación,

NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE SISTEMA B COSTA RICA

- Registro formal de la asociación.

Indicador: Registro aprobado, si o no.

- Establecer Sistema B Costa Rica. Firma de acuerdo legal con Sistema B Internacional.

Indicador: Acuerdo Legal firmado, sí o no.

- Gestionar los fondos necesarios para la operación 2017.

Indicadores: Cantidad de fondos no reembolsables conseguidos a través de Sistema B

Cantidad de fondos no reembolsables conseguidos por cuenta propia.

Cantidad de ingresos propios generados / cantidad de gastos operativos totales.

- Establecer comités de apoyo dentro del grupo promotor.

Indicador: Cantidad de reuniones efectivas sostenidas por cada comité de apoyo.

DETONAR Y POSICIONAR MOVIMIENTO B EN COSTA RICA

- Desarrollar un plan de comunicación/ campaña de medios.

Indicador: plan de comunicaciones desarrollado por escrito, con acciones claras y medibles, si o no .

- Participar en eventos y foros relevantes.

Indicador: número de eventos y foros relevantes en los cuales la asociación participo como; 1, ponente 2; asistente.

- Establecer alianzas con afines.

Indicador: Numero de Instituciones con las cuales se tiene una alianza establecida; 1, con acuerdo formal por escrito, 2, con acuerdo verbal.

IMPULSAR LA COMUNIDAD DE EMPRESAS B

- Realizar charlas públicas dirigidas a posibles empresas B, empresas tipo B (aquellas que ya operan con filosofía B pero no son parte del movimiento), estudiantes, emprendedores, etc.

Indicadores: Cantidad de charlas publicas desarrolladas para empresas no B

Cantidad de encuentros desarrollados dentro de la comunidad B

Cantidad de actores de la comunidad B participantes en los encuentros B.

- Seguimiento y apoyo a empresas que han respondido la evaluación de impacto B,

Indicadores:

Numero de comunicaciones efectivas con empresas que han respondido la evaluación B.

Porcentaje de empresas que logran la certificación del total que toman la evaluación.

SEMBRAR/ INCUBAR COMUNIDADES

- Mide lo Que Importa

Indicadores: Cantidad de programas MQI implementados.

Cantidad de programas MQI en proceso de negociación.

- Multiplicadores B

Indicador: Cantidad de multiplicadores B formados.

- Academia B.

Indicador: Cantidad de actores sumados a la iniciativa.

9 Análisis de la experiencia y de los alcances y limitaciones de los resultados

Para poder llevar a cabo el trabajo presentado fue necesario contar con el respaldo de Sistema B internacional así como el de los asociados, que permitieron aun con sus limitaciones, desarrollar el plan operativo de la asociación, el periodo en el cual se estuvo realizando este trabajo, fue ideal para poder conocer el medio en el cual la asociación se desenvolverá a futuro y poder hacer una propuesta estratégica.

El hecho de que la asociación representa a un movimiento ya creado y con acción internacional, hace que esta deba seguir ciertos principios estratégicos ya planteados, lo que hace que el trabajo se empiece con algo ya avanzado, no sería lo mismo si la asociación quisiera promover Empresas B en el país pero no contara con el respaldo de Sistema B. Si la asociación no contara con el respaldo de Sistema B y quisiera plantear un modelo de desarrollo totalmente independiente, el camino sería más largo. De esta manera la tarea real que tuvo la asociación y en la cual se desarrolló este trabajo, fue la de adaptar y/o estructurar lo ya planteado a la realidad de Costa Rica.

Considero que el alcance del trabajo realizado fue completo, ya que se pudo conocer a fondo la asociación, su relación con Sistema B y el medio en el cual esta se desenvuelve, así las propuestas estratégicas que se hacen están totalmente ligadas a la realidad, y trazan un rumbo claro para la asociación.

Si bien el desarrollo de la operación tuvo limitantes, estos no son limitantes para las propuestas estratégicas, más bien son insumos que permiten entender la realidad y así hacer propuestas estratégicas acordes a esta.

10 Aprendizajes

La innovación social y las empresas con propósito son uno de los sectores más prometedores en el sector privado en el mediano plazo, esta es una tendencia con un crecimiento importante en Latinoamérica.

Si bien se logró posicionar a la asociación de una manera muy favorable, la capacidad hubiera sido mayor si la persona que lo impulsaba fuera nacional.

Los recursos no financieros para el inicio de operaciones de cualquier tipo de organización son tan importantes como los financieros.

Es de vital importancia contar con redes sociales amplias y fortalecidas, para lograr el posicionamiento de cualquier emprendimiento.

Un marco estratégico bien definido es una herramienta muy poderosa de gestión para las organizaciones, igualmente es importante entender que los rumbos estratégicos de las organizaciones tienen que ser muy flexibles y resilientes.

Literatura citada

Abramovay, R; Correa, ME; Gatica, S; Van Hoof, B. 2013. Nuevas empresas, nuevas economías empresas B en Sur América. 2013.

Aguilar Cruz, C. 2000. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas deficiencia y tecnología 4(11): 17-28.

Análisis y desarrollo social consultores. s.f. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. : 70.

Asociación Empresas B Costa Rica. (2016) "Acta de constitución de la Asociación Empresas B Costa Rica".

B, S. 2015. Sistema B. Consultado 6 feb. 2015. Disponible en <http://www.sistemab.org/>

Bryson, JM. 2011. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 3 ed. San Francisco, Jossey-Bass.

Calderon, T. 2015. The Evolution of Capitalism from Shareholders-Centered to StakeholdersCentered. s.l., University of Edinnurgh.

Cámara, L Coord. 2005. Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. 2005: 141.

Casaretto, JP. 2013. Empresa social, un nuevo paradigma organizacional. 2013: 1-51.

CEGESTI. 2006. Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía para empresas que buscan una competitividad sostenible. San Jose- Costa Rica, s.e., 65.

Cothran, H; Clouser, R; Franklin, B. 2009. Strategic Planning for Communities, Non-profit Organizations and Public Agencies. University of Florida IFAS Extension 2009: 1-7.

Colmenares E., AM. 2011. Investigación-acción participativa : una metodología integradora del conocimiento y la acción. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación 3(1): 102-115.

Colmenares; Mercedes, A; Piñero, M; Lourdes, M; E, AMC. 2008. La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Laurus 27: 96-114.

David, F. 2013. Administración Estratégica. Ed. PEARSON. MEXICO, s.e., 368

Eyzaguirre Rojas, NE. 2006. Metodología integrada para la planificación estratégica. Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica 2006: 1-49.

Holme, R; Watts, P. 2002. Responsabilidad social corporativa «dándole un buen sentido empresarial». 2002: 1-38.

- Lake, AS. 2008. Strategic Planning in Nonprofits : An Analysis and Case Study Application. *International Journal of Business and Social Science* 2(5 (Special Issue on Contemporary Issues in Business and Economics)): 222-231.
- Memorando de entendimiento, entre Sistema B Internacional y Grupo Promotor en Costa Rica (2016, Santiago, San Jose). 2016. Ed. Sistema B; Grupo Promotor Costa Rica. Santiago, San Jose, Steiner, GA. 1998. Lo que Todo Director Debe Saber ¿Qué es la Planeación Estratégica ? CECSA 1998: 19-30.
- Negocios Inclusivos (2010, Bogotá). 2010. Ed. Consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible, C. Bogotá,
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. s.l., s.e., 288.
- Paredes-aldama, D. 2016. Herramientas metodológicas para la innovación social un acercamiento desde la perspectiva de emprendedores potenciales. no.1: 874-896.
- Presentación para grupo promotor Costa Rica (2016, Santiago de Chile). 2016. Ed. Sistema B. Santiago de Chile,
- Quintero, A; Luis, J. 2011. *Innovación Social: Conceptos y Etapas (Social Innovation: Concepts and Stages)*. *International Journal of Good Conscience* 6(2): 134-148.
- Reporte del sector de innovación social (2016, s.l.). 2016. Ed. Exterior, M de C. s.l., Gobierno de la república de Costa Rica. 2016.
- Watts, P; Holme, Lord. 1998. *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. s.l., s.e., 1-38.
- Yunus, M; Moingeon, B. s.l., *Building social business models: lessons from the Grameen experience* (2009, s.l.). 2009. Ed.
- 3Vectores. 2016. The B Canvas Business Model. 2016.Disponible en <http://3vectores.com/>

Anexo 1. Valores y objetivos generales de Sistema B según Sistema B(2016).

Valores: los cuales indican la forma como Sistema B Internacional busca hacer las cosas.

- **Co-Construcción**

Construir con otro. Trabajar en forma abierta. Aceptar opiniones. Crear alianzas. Construir relaciones de confianza. Responsabilidades mutuas. Compartir responsabilidades. No centralizar, saber delegar.

- **Pasión**

Entrega personal. Energía positiva. Ser un guardián del propósito. Alineamiento personal con el propósito. Inspiración mutua. Generosidad. Gratitud. Solidaridad. Empatía.

- **Diversidad**

Respeto. Humildad. Abrir el espectro de las redes del movimiento (salir de nuestro círculo más cercano) como personas y como equipo Sistema B. Aprecio mutuo en las diferencias.

- **Interdependencia**

Individuo, sociedad y naturaleza. Integralidad. Respeto. Actuar en redes. Trabajar de forma sistémica. Medir las consecuencias de nuestras acciones.

- **Cuidado**

Atención. Amor. Equilibrio. Buena vibra. Cariño por uno mismo y por los demás. Diversión. Respetar los tiempos de cada uno. Actuar de forma interdependiente

- **Innovación**

Creatividad. Entusiasmo. Cuestionar las acciones y consecuencias. Ser vanguardistas. Pensar en la esencia de las acciones.

Objetivos generales

Cuidar la esencia

Asegurar la coherencia y consistencia de SB en su consolidación a nivel internacional, nacional y local, de manera vinculante y con procesos claros.

Coordinar la relación con aliados multilaterales

Abrir y consolidar la relación con actores multilaterales y nacionales que ya son aliados estratégicos de Sistema B y con nuevos potenciales.

Impulsar la maduración organizacional

Innovar y consolidar el modelo de operación de Sistema B, alcanzando la máxima eficiencia y eficacia, de manera sustentable financieramente.

Promover el posicionamiento global, regional y nacional

Formalizar y ejecutar alianzas globales, nacionales y locales con actores referentes que compartimos visión.

Sembrar/incubar comunidades

Fortalecer y expandir la relación e interacción de los actores estratégicos, creando comunidades de alcance global, y de esta manera incidiendo en la agenda pública para generar un ecosistema favorable hacia una nueva economía

Impulsar la comunidad de empresas B

Lograr una comunidad de empresas B referentes, creciente, diversa y distribuida geográficamente y promover su triple impacto (económico, social y ambiental)

Anexo 2

Encuesta aplicada a los asistentes a la Charla B, para recoger sus impresiones sobre la charla.

charla B

**Redefiniendo el sentido del éxito empresarial:
El movimiento global de Empresas B**

Sistema



Miércoles 5 de octubre de 8:30 a 11:30 hrs.

Coopeservidores, La Casona, Barrio México contigou a la defensoría de los habitantes.

Nombre completo:

Institución/empresa a la que representa:

Puesto

Correo electrónico

Teléfono

Su retroalimentación es muy valiosa por lo que le agradecemos responda las siguientes preguntas:

1 La información impartida :

- A. Sobrepasó sus expectativas
- B. No cumplió sus expectativas
- C. Cumplió sus expectativas
- D. Necesita mayor información para profundizar el tema



2 ¿Está interesado en ser contactado para recibir información sobre los temas tratados en este evento?

- A. Sí, a mi email
- B. Sí, por mi teléfono
- C. Sí, a mi dirección física
- D. No, por el momento
- E. Todas las anteriores

3 ¿Le interesa ser visitado por un representante de Sistema B?

- A. Sí
- B. No

4 ¿Para cuál de los temas le interesa dicha visita? Explique:

5 Con respecto al evento:

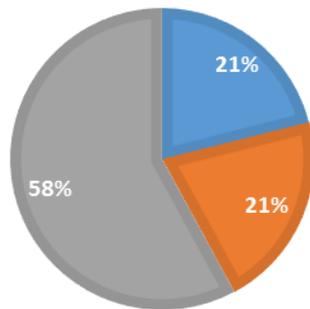
- A. La ubicación fue la adecuada:
 - a) Si
 - b) No
- B. Los audiovisuales fueron adecuados:
 - a) Si
 - b) No
- C. El horario le pareció adecuado:
 - a) Si
 - b) No // ¿Por qué? _____

¡Muchas gracias por tus respuestas y comentarios!

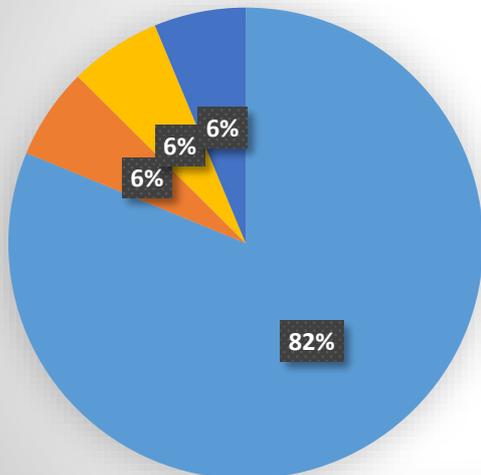
Resultados de la encuesta aplicada a los participantes de la charla B
A continuación se presentan los resultados a aquellas preguntas que no revelan ninguna información personal de los participantes, solamente sus perspectivas con respecto a la charla.

LA INFORMACION IMPARTIDA

- La información impartida: Sobrepasó sus expectativas
- La información impartida: No cumplió sus expectativas
- La información impartida: Cumplió sus expectativas

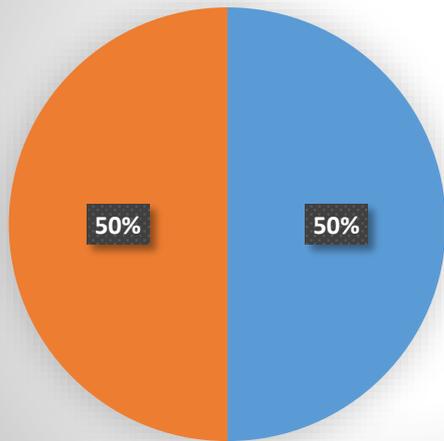


Contacto posterior



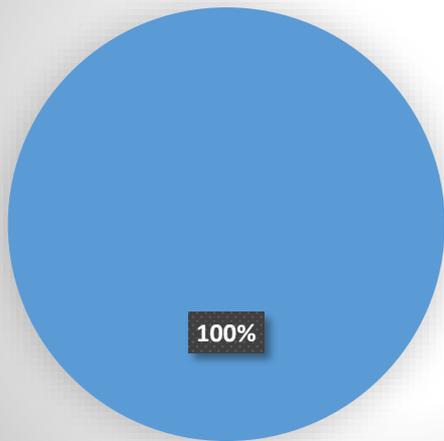
- ¿Está interesado en ser contactado para recibir información sobre los temas tratados en este evento? Sí, a mi email
- ¿Está interesado en ser contactado para recibir información sobre los temas tratados en este evento? Sí, por mi teléfono
- ¿Está interesado en ser contactado para recibir información sobre los temas tratados en este evento? Sí, a mi dirección física

Interes en contacto posterior



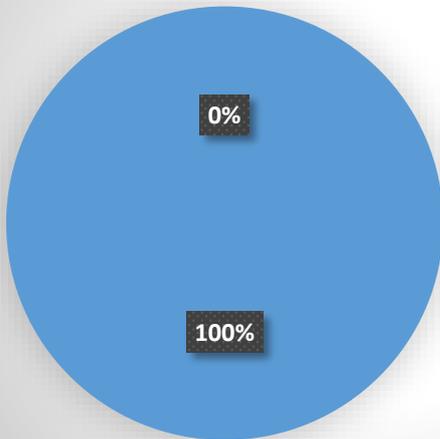
- ¿Le interesa ser visitado por un representante de Sistema B? Sí
- ¿Le interesa ser visitado por un representante de Sistema B? No

audiovisuales



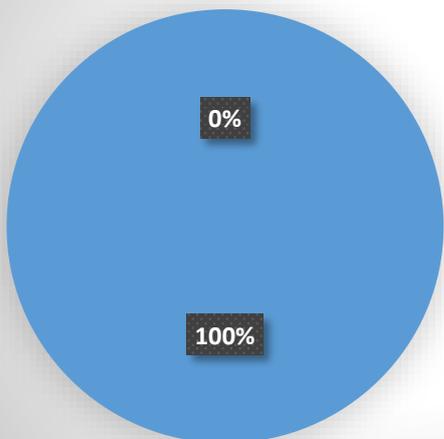
- Con respecto al evento: Los audiovisuales fueron adecuados Sí
- Con respecto al evento: Los audiovisuales fueron adecuados No

ubicación



- Con respecto al evento: La ubicación fue adecuada Sí
- Con respecto al evento: La ubicación fue adecuada No

horario



- Con respecto al evento: El horario le pareció adecuado Sí
- Con respecto al evento: El horario le pareció adecuado No

